



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys strategisen johtamisen näkökulmasta

Huotari, Anna

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys strategisen johtamisen näkökulmasta

Anna Huotari
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2017

Anna Huotari

Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys strategisen johtamisen näkökulmasta

Vuosi 2017

Sivumäärä 83

Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli tuottaa johtamisen tueksi tietoa, jonka avulla yritykset voivat parantaa valmiuttaan sisällyttää digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen osaksi strategiaa. Kehittämistavoitteena oli tuottaa strategiatyön tueksi konkreettinen jäsenitys siitä, miten strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin keskeisiin tekijöihin.

Tietoperustassa tarkasteltiin asiakaskokemuksen muodostumista, digitalisaation vaikutusta yritysten toimintaan, digitaalista asiakaskokemusta sekä näiden merkitystä strategisessa johtamisessa. Tutkimuksellisessa osiossa selvitettiin laadullisen tutkimusmenetelmien keinoin, miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy yritysten strategiassa ja johtamisessa. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat joukko vuonna 2016 käynnistyneen USCO-hankkeen kohdeorganisaatioita. Pääaineisto hankittiin teemahaastatteluiden avulla ja täydentävä aineisto havainnoimalla digitalisoituaan liiketoimintaan liittyvää keskustelua sekä analysoimalla USCO-projektin valmista aineistoa.

Tutkimustulokset osoittivat, että digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä pidetään tärkeänä, mutta digitaalinen asiakaskokemus ei vielä näy yritysten strategiassa eikä sitä systemaattisesti johdeta. Digitaalista ympäristöä pidetään kuitenkin tulevaisuuden ensisijaisena kohtaamisympäristönä ja digitaalista asiakaskokemusta halutaan johtaa niin, että asiakkaalle muodostuu kokemus yksilöllisestä ja vaivattomasta vuorovaikutuksesta.

Johtopäätöksenä todettiin, että digitaaliselle asiakaskokemukselle tulee asettaa selkeät ja yhtenäiset tavoitteet strategiatasolla sekä digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen tulee vastuuttaa sitoutuneelle ja osaavalle taholle. Lisäksi mittarien rakentaminen ja asiakastiedon tuominen entistä tiiviimmin johtamisen tueksi sekä ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä digitaalisten palveluiden kehittämisessä korostuu tulevaisuuden digitaalisessa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön tuotoksena tuotettiin yhteenveto keskeisistä ulottuvuuksista, jotka tulisi huomioida, kun tarkastellaan strategisen johtamisen yhteyttä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Opinnäytetyö toimitettiin USCO-projektin ohjausryhmälle sekä kohdeyrityksille mahdollista jatkohyödyntämistä varten ja on käytettävissä yleisesti organisaatioissa johtamisen ja kehittämisen tukena.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, digitalisaatio, digitaalinen asiakaskokemus, strateginen johtaminen

Anna Huotari

The meaning of digital customer experience from the perspective of strategic management

Year	2017	Pages	83
------	------	-------	----

The purpose of this study is to examine the meaning of digital customer experience from the perspective of strategic management. The aim of this research is to create useful information for future management and to give a better insight of how strategic management methods can affect the formation of digital customer experience.

In the theory section I focused on the formation of customer experience, the effect of digitalization on companies' activities, digital customer experience and the meaning of those for strategic management. In the research section I examined qualitatively how this topic is noted in company strategy and strategic management in the target companies of this study. The target companies of the study were organizations which took part in the USCO project. The main research data was collected by themed interviews and supplementary information was gathered by observing discussions of the digital business and analyzing available data of the USCO project. The USCO project started in 2016.

The results of the study showed that digital customer experience is valued, but it does not yet commonly show in companies' strategies and is not systematically managed. Digitalized environment is, however, considered a prioritized contact point and the aim is to manage digital customer experience so that the customer would get an experience of unique and simple interaction.

The conclusion was that it is essential to set clear and solid targets in the strategy level. Management of digital customer experience should be assigned to committed and competent parties. Performance indicators and knowledge of customers should be used more actively to support management, in order to have a better understanding of the importance of customer experience when developing digital services.

As an outcome of this study, an insight of relevant factors was formed, which should be noted when examining the connection of strategic management and the formation of digital customer experience. This study has been given to target companies of this study for possible utilization of the information and is also publically available to give support to organizations' development and management.

Keywords: customer experience, digitalization, customer orientation, digital customer experience, strategic management

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Tietoperusta	10
2.1	Asiakkaan tarpeet liiketoiminnan ytimessä	10
2.1.1	Asiakasarvo	13
2.1.2	Asiakastiedosta asiakasymmärrystä	15
2.2	Asiakaskokemus	16
2.2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	18
2.2.2	Asiakaskokemuksen tasot	22
2.2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	24
2.2.4	Asiakaskokemuksen merkitys tulevaisuudessa	28
2.3	Digitaalinen asiakaskokemus	30
2.3.1	Digitalisaatio	30
2.3.2	Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen	34
2.3.3	Käytettävyydestä digitaaliseen asiakaskokemukseen	36
2.3.4	Yhtenäisyys ja jatkuvuus monikanavaisessa toimintaympäristössä	37
2.4	Strateginen johtaminen digitaalisen muutoksen ja asiakaskokemuksen onnistumisessa	38
2.4.1	Strateginen johtaminen	39
2.4.2	Asiakaskokemuksen merkitys strategiassa ja johtamisessa	41
2.4.3	Digitaalisen muutoksen vaikutus strategiseen johtamiseen	45
2.5	Yhteenveto	48
3	USCO-projekti	49
4	Tutkimuksen toteutus	50
4.1	Laadullinen tutkimusote	50
4.2	Aineiston keruun menetelmät	51
4.3	Analysoinnin menetelmät	53
5	Tutkimuksen keskeiset tulokset	55
5.1	Teemahaastattelut	55
5.2	Täydentävät aineistot	61
6	Johtopäätökset	65
6.1	Yhteenveto strategisen johtamisen kytkeytymisestä digitaaliseen asiakaskokemukseen	67
6.2	Luotettavuuden arviointi	72
6.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys	73
7	Lopuksi	74

Lähteet	75
Kuviot..	80
Taulukot	81
Liitteet.....	82

1 Johdanto

Digitaalisuus ei ole irrallinen liiketoiminnan osa, vaan se koskee kaikkea tekemistä. Työn ja palveluiden automatisoinnin lisäksi digimaailma ulottuu koko yhteiskuntaan: digitalisaation avulla tuotetaan yhä enemmän tietoa jokaisen saataville. Kyky jalostaa ja hyödyntää lisääntyvää asiakastiedon määrää tukee yrityksen menestymistä, kun asiakkaille voidaan tarjota yhä hänelle sopivampia yksilöllisiä ja sujuvia ratkaisuja. On kiinnostavaa seurata, millä vauhdilla tiedon tuottamisen ja vastaanottamisen keinot muuttuvat sekä kuinka keskeiseksi menestymisen kannalta muodostuu asiakkaan odotukset ja kokemukset toiminnasta. Asiakkaan rooli suositteijana ja mielipidevaikuttajana kasvaa digitalisaation tuoman mahdollisuuden myötä valtavasti. Digitalisaation tuoma vaikutus asiakkaan valtaan ei muuta ainoastaan yrityksen liiketoimintaa, vaan vaikutukset ylettyvät jopa kokonaisten toimialojen murrokseen (Gerdt ja Korhio 2014, 46).

Kun perinteiset liiketoimintamallit muuttuvat, asiakas nousee yhä enemmän keskiöön. Asiakaslähtöisten digitaalisten palveluiden tuottaminen on tulevaisuudessa monen yrityksen menestymisen edellytys. Digitalisaation avulla kehitetään nykyistä toimintaa ja parhaimmillaan luodaan täysin uudenlaisia palveluratkaisuja. Palveluiden menestymisen kannalta keskeinen tekijä on asiakkaan saama kokemus yrityksen kanssa käytävästä vuorovaikutuksesta digitaalisessa ympäristössä. Tulevaisuudessa digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys korostuu entistään, kun yritykset tuovat toimintaansa ja palveluita yhä enemmän digitaaliseen ympäristöön.

Onnistuneen asiakaskokemuksen merkityksestä puhutaan nykyään jo varsin yleisesti. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ei voi kuitenkaan nähdä irrallisina kehityshankkeina tai asiakasrajapinnan toimintoina, vaan siihen kytkeytyy koko organisaation toiminta ja kaikki siihen liittyvä vuorovaikutus yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuksen ja digitaalisen kehittämisen tuominen strategian ytimeen antaa suunnan toiminnalle sekä auttaa näkemään, miten koko toimintaketju vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. On keskeistä ymmärtää onnistunut asiakaskokemus yhtenä digitaalisen muutoksen tavoitteena, jotta digitaalinen kehitys kohdistuu oikeaan suuntaan, tuottaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja sekä yksilöllisen ja sujuvan asiakaskokemuksen.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä strategisen johtamisen näkökulmasta sekä selvittää, miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy yritysten strategiassa ja johtamisessa. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena on tuottaa

johtamisen tueksi tietoa, jonka avulla yritykset voivat parantaa valmiuttaan sisällyttää digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen osaksi strategiaa. Kehittämistavoitteena on tuottaa strategiatyön tueksi konkreettinen jäsennys siitä, miten strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin keskeisiin tekijöihin.

Opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kolmevuotisen USCO-projektin seuraavissa vaiheissa, kun digitaalista muutosta viedään käytäntöön ja digitalisoituvaa liiketoimintaa kehitetään asiakaskeskeisesti. Lisäksi tietoperustan ja tutkimuksen avulla tuotetun tiedon on tarkoitus olla yleistettävissä niin, että sitä voi hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimusongelma on selvittää, miten digitaalinen asiakaskokemus ymmärretään yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat

- 1) Miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy yrityksen strategiassa? sekä
- 2) Miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan?

Tutkimuskysymysten avulla kartoitetaan, miten digitaalinen asiakaskokemus tulee esille yrityksen strategiassa ja johtamisessa. Lisäksi täydentävien aineistojen avulla pyritään löytämään tietoperustasta nousevia teemoja, joita digitalisoituvaa liiketoimintaan yhdistetään, tarkoituksena tuottaa näin ymmärrystä tarkasteltavan ilmiön taustalle.

Kehittämistehtävän avulla tuotetaan strategiatyön tueksi yhteenveto keskeisistä digitaaliseen asiakaskokemukseen kytkeytyvistä ulottuvuuksista, joihin voidaan strategisella johtamisella vaikuttaa.

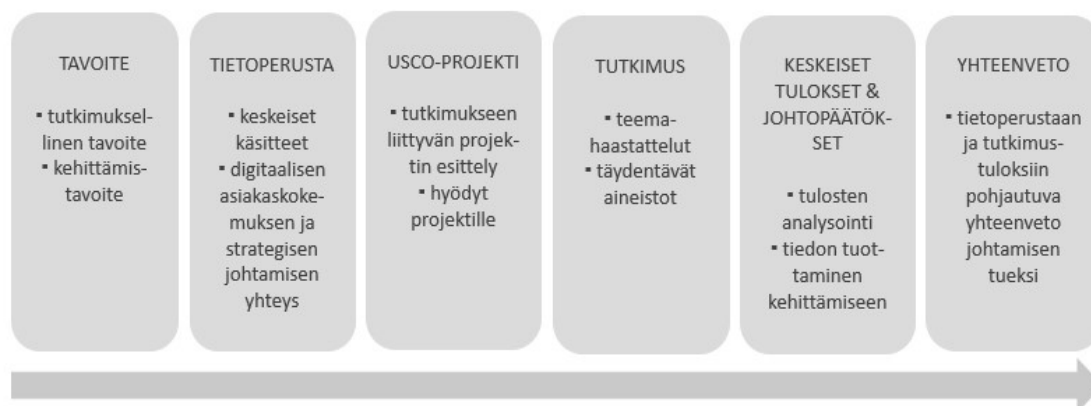
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakenne muodostuu kuviossa 1 esitetyistä vaiheista:

- 1) tutkimuksen tavoitteen määrittämisestä
- 2) keskeisiin käsitteisiin liittyvän tietoperustan muodostamisesta
- 3) USCO-projektin esittelystä
- 4) empiirisestä tutkimusosuudesta (teemahaastattelut ja täydentävät aineistot)
- 5) tulosten analysoinnista ja keskeisestä johtopäätöksistä sekä
- 6) yhteenvedosta, jossa esitellään keskeiset digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet, joihin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa

Tietoperustassa käsitellään asiakaskokemuksen, strategisen johtamisen ja digitalisaation merkitystä laajemmin, sillä asiakaskokemuksen ymmärtäminen keskeisenä osana digitaalista muutosta ja liiketoiminnan ydintä on asia, joka määrittää hyvin pitkälle yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Tutkimusosuudessa selvitetään, miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy USCO-projektin kohdeyritysten strategioissa ja miten sitä johdetaan käytännössä.

OPINNÄYTETYÖN RAKENNE



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

Kuvion 1. mukaisesti johdannossa esitetään tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, jonka jälkeen paneudutaan keskeisiin käsitteisiin käsittelevään kirjallisuuteen, jotta saadaan muodostettua kattava tietoperusta aiheesta. Toisessa luvussa käsitellään ensin yleisesti asiakaskeskeisyyden merkitystä liiketoiminnassa, jonka jälkeen avataan asiakaskokemuksen merkityksen kokonaisvaltaisuutta. Tämän jälkeen käsitellään yleisesti digitalisaation liiketoimintaan tuomaa jatkuvaa muutosta sekä erityisesti digitaalista asiakaskokemusta. Tietoperustan viimeisessä kappaleessa keskitytään siihen, miten asiakaskokemus sekä digitaalinen muutos tulisi nähdä strategisen johtamisen kautta.

Kolmannessa luvussa esitellään USCO-projekti, jonka kohdeyrityksistä osa toimii tutkimuksen kohteena. Tässä yhteydessä selvitetään myös projektin taustaa ja tavoitetta liiketoiminnan kehittämiseen digitalisaation avulla. Seuraava luku keskittyy tutkimuksen toteutukseen, tutkimusstrategian esittelyyn sekä aineistonkeruun sekä analysointimenetelmiin. Tuloksia esittelevässä luvussa esitellään haastattelujen perusteella syntyneitä tuloksia ja pohditaan niiden kytköksiä tietoperustassa esitettyihin näkemyksiin. Lopuksi esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä muodostetaan tietoperustaan ja tutkimustuloksiin perustuva yhteenveto niistä digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen kytkeytyvistä keskeisistä ulottuvuuksista, joihin voidaan strategisella johtamisella vaikuttaa. Samassa luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä opinnäytetyön hyödynnettävyyttä.

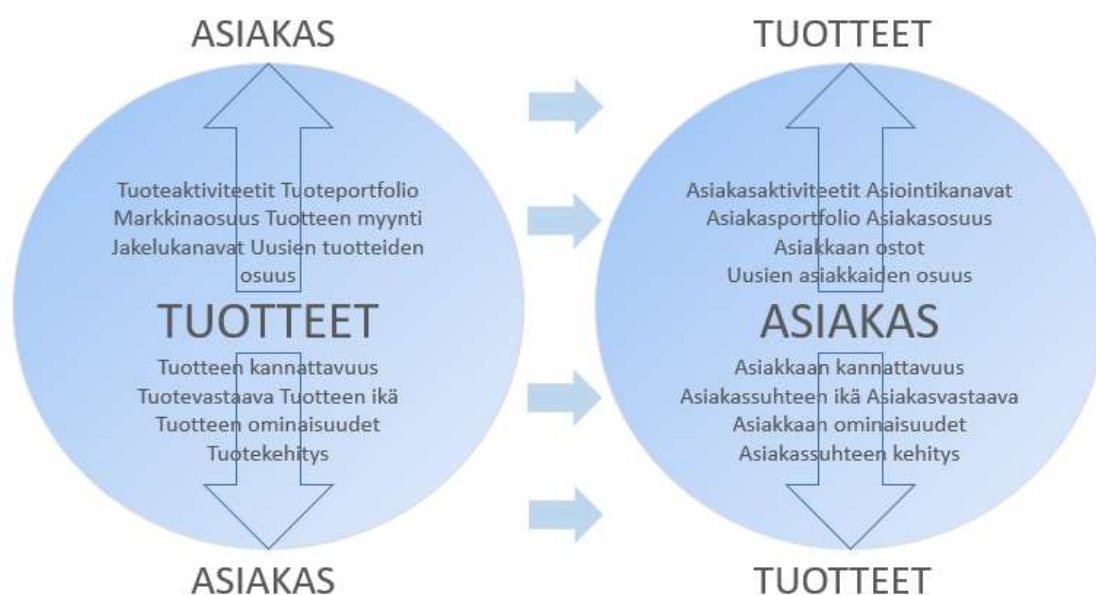
2 Tietoperusta

Tietoperustassa käydään läpi aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten asiakaskokemusta, digitalisaatiota, asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnassa, digitaalista asiakaskokemusta sekä strategisen johtamisen merkitystä. Käsitteiden tarkastelun kautta saadaan muodostettua tarkempi ymmärrys opinnäytetyön aiheesta. On keskeistä ymmärtää asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisvaltaisuus ja digitalisaation siihen tuomat vaikutukset, jotta aihetta voidaan tarkastella strategisen johtamisen näkökulmasta.

2.1 Asiakkaan tarpeet liiketoiminnan ytimessä

Liiketoiminnan kehittämiseen liitetään usein käsitteet asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys. Usein nämä nähdäänkin samankaltaisina, asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioivana toimintana. Eronen (2016, 14) on omassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään tarkastellut asiakaskeskeisyyttä palveluliiketoiminnassa ja toteaa osaltaan, että asiakaslähtöisyys on asiakkaan jo olemassa oleviin ja tunnistettuihin tarpeisiin vastaamista, kun taas asiakaskeskeisyys merkitsee yrityksen toimintatapaa, jossa syvä ymmärrys asiakkaasta on kaiken toiminnan keskiössä. Koivunen (2017) puolestaan esittää toiminnan olevan asiakaslähtöistä vasta silloin kun asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen eikä ole vain palvelun kehittämisen kohde. Arantolan (2009, 37) mukaan asiakkaiden toiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtäminen ovat asiakaskeskeisen toiminnan edellytyksiä. Syvälinen asiakasymmärrys mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. Asiakaskeskeisyyttä ei voida siten määritellä yrityksen perustarjoaman kuten fyysiset tuotteet tai palvelut perusteella, vaan se näkyy siinä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa: nähdäänkö asiakas vain tuotteen vastaanottajana vai aktiivisena kumppanina. (Arantola 2009, 37.) Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään molempien käsitteiden, sekä asiakaslähtöisyyden että -keskeisyyden kautta, tavoitteena tuoda kuitenkin esiin asiakkaan merkitys liiketoiminnan ja kehittämisen keskiössä.

Hellman (2003, 77) on 2000-luvun alussa kuvannut johtamislogiikan muutosta, kun asiakkaat tuodaan toiminnan keskiöön (kuviokuva 2). Tuotteiden johtamisesta asiakkaiden johtamiseen siirtyminen muuttaa tavoitteiden asettamista niin, että pyrittäessä asiakkaille ja asiakassuhteille asetettuihin tavoitteisiin asiakaskeskeinen tieto integroidaan tehokkaasti yrityksen johtamiseen sekä tuotteet ja palvelut ovat yksi keino muiden joukossa tavoitteiden saavuttamisessa. Asiakastietoa hyödyntämällä liiketoiminnan kehittämismahdollisuudet monipuolistuvat. (Hellman 2003, 74.)



Kuvio 2: Tuotteiden johtamisesta asiakkaiden johtamiseen (mukailtu Hellman 2003, 77).

Yritykset ovatkin vähitellen siirtyneet tuotokeskeisestä ajattelusta ja toimintatavoista kohti todellista asiakaskeksuysyttä menestyäkseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Uusitalon (2007, 16) mukaan asiakaslähtöisen toiminnan edistämisen, eli markkinaorientaation, ydin pohjaa ajatukseen, että asiakastytyväisyyden ja sitä seuraavan asiakasuskollisuuden kautta muodostuu tasainen tulovirta ja kysyntä, mikä johtaa kannattavuuden parantumiseen. Toiminnan jatkuva parantaminen ja laadun kehittäminen ovat keinoja edistää asiakastytyväisyyttä. Asiakaslähtöisen informaation, kuten palautteen, hyödyntämisen ja hallinnan merkitys on ymmärrettävä määrätietoisessa toiminnan johtamisessa. (Uusitalo 2007, 15-16, 249.)

Ala-Mutka ja Talvela ovat vuonna 2004 esittäneet asiakaslähtöisen liiketoimintamallin, jonka perustana ovat asiakkaat ja markkinalähtöisyys ja jonka tavoitteena on ”suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla”. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on strateginen ajattelumalli, jossa menestyksen ydintekijät tunnistetaan ja niitä johdetaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin sisältyy kuusi osa-aluetta:

- 1) asiakasstrategia (asiakassegmenttien sekä palvelukanavastrategian määrittäminen),
- 2) toimintamallit (asiakassegmenttikohtaiset toimintatavat),
- 3) liiketoimintaprosessit (arvoketjun tarkastelu),
- 4) tiedonhallinta ja tietostrategia (tarvittavan tiedon tuominen asiakaskohtaamisiin ja prosesseihin),
- 5) strategian seuraukset ja ohjanta (diagnostiset sekä rakenteelliset järjestelmät) ja

6) markkina- ja asiakastuntemus (perusta asiakasstrategian määrittämiselle ja voimavarojen suuntaamiselle). Mallin toteuttaminen edellyttää siis sekä markkinoiden että asiakkaiden syvällistä tuntemista ja strategian rakentamista jäsentämistä ja konkretisointia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-25; Vahvaselkä ym. 2009, 40.)

Heinosen ym. (2010) esittämä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (Customer Dominant Logic) on puolestaan tuoreimpia tieteellisesti esitettyjä näkökulmia liiketoimintalogiikassa (Kinunen 2015, 14). Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma korostaa sitä, miten asiakkaat ikään kuin sulauttavat palvelut omiin prosesseihinsa sen huomioimisen sijaan, miten yritykset tuottavat palveluita asiakkaille. Näkökulma keskittyy siihen, miten asiakkaat ekosysteemeissään sitoutuvat erityyppisiin palveluntarjoajiin. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka perustuu asiakkaan logiikan ymmärtämiseen sekä siihen, miten yrityksen tarjoama sulautetaan asiakkaan omaan elämään tai liiketoimintaan. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan toimintaa, kokemuksia sekä konteksteja ja nähdä, miten tuotettavia palveluita voi sisällyttää tukemaan asiakkaan elämään, mikä on lähtökohta palvelun käytön ja arvon ymmärtämiselle. (Heinonen & Strandvik 2015, 472, 475; Heinonen ym. 2010, 538.)

Uusitalo (2007, 15-16, 249) korostaa, että asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen voidaan nähdä keskeisenä kilpailutekijänä yrityksessä. Asiakaslähtöisesti toimiessaan yritykset voivat Storbackan ym. (2001, 23) mukaan tavoitella kilpailuetua kolmella tasolla:

- 1) poistamalla tyytymättömyystekijöitä (esimerkiksi yhtenäistämällä asiakaskontaktien hallinnan eri kanavissa),
- 2) suunnittelemalla asiakkuuskonsepteja (luomalla prosessit, joilla toimitetaan ainutlaatuisia tarjoamaa asiakkaalle) sekä
- 3) suunnittelemalla asiakaskokemusta (annettuihin lupauksiin liittyvän tarjoaman toteuttaminen sekä sellaisten tunneperäisten ja tiedollisten kokemusten luominen, joita asiakas arvostaa kilpailijoiden tarjoamaa enemmän).

Näkemyksiä tukee Deloitte'n vuonna 2014 tekemä tutkimus (Kingsnorth 2016, 31), jonka mukaan asiakaskeskeisillä organisaatioilla on pienemmät toiminalliset kulut (operating costs) ja ovat 60 prosenttia tuottoisampia kuin muut. Kingsnorth (2016) jatkaa, että tällaiset tutkimustulokset voivat motivoida yrityksiä huomioimaan asiakaskeskeisyyttä enemmän, mutta korostaa, että mikäli yritys päättää valita asiakaskeskeisen strategian, sen täytyy varmistaa, että organisaatio on aidosti avoin ja rehellinen motiiveistaan. Mikäli asiakaskeskeinen ajatusmalli tuodaan toimintaa ohjaavien taloudellisten arvojen päälle, toiminnassa tulee vastaan haasteita. Ylikoski (2006, 160) huomauttaakin, että toiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi vaatii pitkäjänteisyyttä ja koko henkilöstön on osallistuttava ja sitouduttava muutokseen. Asiakaskeskeisesti toimiessaan yritys valitsee keinot, joilla se kykenee parhaiten hyödyntämään osaamistaan sekä resurssejaan kannattavuusnäkökulman huomioiden. Asiakaskeskeisyys

näkyä ennen kaikkea asiakasnäkökulman huomioimisessa päätösten tekemisessä ja strategian asettumisessa samalle tasolle yrityksen aidon asiakaskeskeisyyden kanssa (Kingsnort 2016, 31).

Asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaista toimintaa, ja sen tulee näkyä kaikissa yrityksen toiminnoissa, kuten tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palveluissa (Österholm 2009, 15). Österholm jatkaa Korkmaniin (2004, 1-9) viitaten, että tällöin on keskeistä luoda toiminnalle tavoitteelliset ja selkeät toimintakonseptit, joiden perustana on asiakastarpeiden ymmärtäminen. Asiakasarvo muodostuu siitä, että yritys parantaa sellaisia menestymisen edellytyksiä, jotka tukevat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään (Österholm 2009, 15, Korkmanin 2004, 1-9 mukaan). Löytänän ja Korkiakosken (2014, 30) mukaan asiakaskeskeisellä toiminnalla voidaan ennakoida asiakkaan tarpeet ja pyrkiä tuottamaan uusia tapoja arvon tuottamiseen ennen kuin asiakas sitä edes pyytää ja kytkeä näin uudet innovoinnit suoraan asiakkaisiin.

Vaikka yrityksessä ymmärretään asiakaslähtöisyyden tuomat hyödyt, siirtyminen asiakaskeiseen liiketoimintaan vaikuttaa olevan yrityksille haasteellista. Jotta toimintamallia voidaan kehittää asiakaskeiseksi, asiakaskeisyys täytyy nähdä strategisena asiana. Tällöin tiedosta täytyy osata jalostaa asiakasymmärrystä ja sitä kautta kehittää toimintaa asiakaskeisesti. Olennaista on, että toimintaa osataan tarkastellaan ulkoa sisäänpäin. (Eronen 2016, 8-9.) Strategiatyötä tarkastelevaan näkökulmaan syvennyttään tarkemmin strategista johtamista käsittelevässä kappaleessa 2.4.1.

2.1.1 Asiakasarvo

Asiakaskeisen liiketoiminnan keskiössä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Tuulaniemen (2011, 31) mukaan asiakas kokee saavansa arvoa, kun hän ostamallaan tuotteella tai palvelulla saavuttaa haluamansa tai saa ratkaisun ongelmaansa. Arvo muodostuu tällöin hyödyn ja hinnan välisestä suhteesta ja ilmenee koettuna hyödyllisyytenä. On ymmärrettävä, että arvo on suhteellista, eli se liittyy asiakkaan arvomaailmaan ja aikaisempiin kokemuksiin, jotka voivat muokata odotuksia saatavasta arvosta. (Tuulaniemi 2011, 30-31.) Ennen valintaa asiakkaalla voi olla arvo-odotuksia, mutta kokemus arvosta muodostuu vasta palvelua käytettäessä, kun asiakas näkee kokonaisvaltaisesti palvelun hyödyt suhteessa panostukseen. Arvo muodostuu siis subjektiivisesta kokemuksesta, sillä asiakkaan tarpeet ja käyttötilanne vaikuttavat arvon kokemiseen eikä asiakas tiedosta välttämättä itsekään motiiveja, jotka ohjaavat valintoja. (Ylikoski & Järvinen 2012, 26, 31.)

Yrityksen tulee ymmärtää, että asiakas ei ole passiivinen tarjottujen tuotteiden ja palveluiden kuluttaja, vaan osallistuu aktiivisesti arvon luomiseen. Yritys ikään kuin tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden arvon luomiseen, jonka avulla asiakas voi luoda arvoa saamalla omat

tarpeet tyydytettyä. (Yi 2015, 142.) Ylikosken ja Järvisen (2012, 125) mukaan yritys voi esimerkiksi monikanavaisuutta tarjoamalla lisätä palveluiden saatavuutta ja helpottaa palvelun käyttöä, mikä voi lisätä koettua arvoa asiakkaan näkökulmasta. Heinonen ym. (2010, 537) korostaa asiakkaan osuutta arvon muodostumisessa. Arvo tulee tällöin esiin, kun palvelu, jota yritys tuottaa sulautuu sitä käyttävä asiakkaan kontekstiin, toimintaan ja kokemuksiin yhdessä yrityksen toiminnan kanssa. Näin muodostuva arvo voi sisältää sekä itse palvelun että sitä tukevat toimenpiteet ennen ja jälkeen palvelun.

Myös Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18-20) tuovat esiin, että yritysten täytyy luoda edellytykset arvon muodostumiselle, joiden avulla asiakas luo itselleen arvoa ja jakavat luotavan arvon neljään ulottuvuuteen:

- 1) taloudelliseen arvoon, jonka keskiössä on edullinen hinta ja alennuksilla palkitseminen
- 2) toiminnalliseen arvoon, joka muodostuu tuotteen tai palvelun toiminnallisen suorituksen seurauksena (asiakas säästää aikaa tai vaivaa)
- 3) symboliseen arvoon, jonka keskiössä on mielikuva ja brändi (asiakas kokee yhteenkuuluvuutta muiden käyttäjien kanssa)
- 4) emotionaaliseen arvoon, jotka liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin

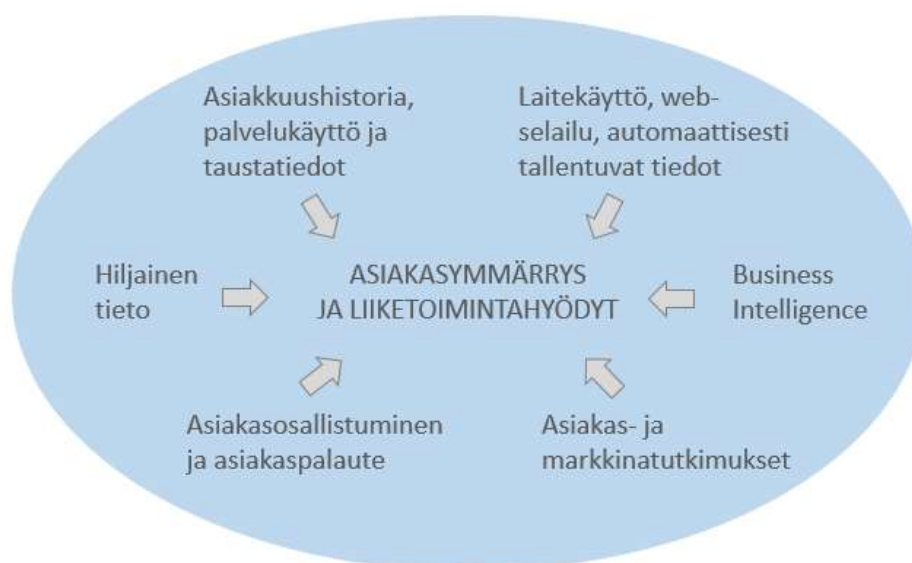
Reasonin ym. (2016, 57) mukaan yrityksen näkökulmasta haasteita toimintaan asettaa se, että asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen edellyttää uusia taitoja, ymmärrystä ja investointeja sekä sen näkemistä, mitä kaikkea yritys tekee toisin. Etenkin perinteisille organisaatioille, joiden liiketoimintamalli perustuu sisältä ulospäin-ajattelulle, liiketoiminnan ymmärtäminen ulkoa sisäänpäin eli asiakkaan näkökulmasta voi olla valtava haaste. Kuitenkin keskittyminen tarkasti sen kuuntelemiseen, mitä asiakas haluaa saavuttaa, auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä ja tuo arvokkaita näkemyksiä asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Reason 2016, 57.) Korkman ja Arantola (2009, 25) korostavat, että on tärkeää ymmärtää, että yritys toimii asiakkaan kanssa tasavertaisesti yhdessä ja arvoa syntyy tällöin vuorovaikutuksessa molemmille.

Yrityksen toiminnassa yksittäisen asiakkaan arvo näkyy asiakkaan ostokäyttäytymisessä ostokertojen, käytettyjen eurojen ja kannattavuuden kannalta. Onnistuneella asiakasarvon luomisella yritys voi lisätä tuottojen kasvun lisäksi tehokkuutta ja innovointia yrityksen sisällä. (Yi 2015, 6; Tuulaniemi 2011, 33.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 20) korostavat, että vaikka emotionaaliset arvot ovat tärkeitä, niiden tuomia mahdollisuuksia ei hyödynnetä tarpeeksi. Niiden hyödyntäminen tulevaisuudessa on kuitenkin entistä keskeisempi menestymisen osatekijä, sillä muiden arvojen luominen on yhä haastavampaa jatkuvassa kilpailussa.

2.1.2 Asiakastiedosta asiakasymmärrystä

Santalaisen (2009, 134) mukaan organisaatioiden pitkän aikavälin menestys riippuu siitä, miten hyvin ne pystyvät tuottamaan arvoa ratkaisemalla asiakastarpeita monipuolisesti. Kendall (2010, 148) lisää, että tuottaakseen lisäarvoa asiakkaille, yrityksen täytyy todella ymmärtää asiakkaitaan: ilman todellista asiakasymmärrystä yrityksen on haastavaa palvella ja säilyttää asiakkaansa. Arantola ja Simonen (2009) korostavat, että asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Vasta tietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. (Arantola ja Simonen 2009, 8, 39.)

Asiakasymmärrystä muodostuu, kun eri lähteistä syntyvää asiakastietoa jalostetaan ja yhdistetään (kuvio 3). Asiakastietoa voidaan hankkia asiakkuuteen liittyvien tietojen, markkina- ja asiakastutkimusten, tietojärjestelmien ja automaattisesti tallentuvien tietojen, liiketoiminnan ymmärtämyksen kehittämisen (business intelligence), hiljaisen tiedon lähteiden sekä asiakaspalautteiden ja arvostusten kautta. Monipuolisen tiedon keräämisen ja tiedon jalostamisen mallin rakentaminen on keskeistä, jotta palveluiden kehittämisestä asiakasymmärryksen pohjalta tulee systemaattista. (Arantola & Simonen 2009, 25-33.)



Kuvio 3: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (mukailtu Arantola ja Simonen 2009, 25).

Storbackan ym. (2001, 141) mukaan asiakaskantoja voidaan jakaa asiakastiedon ja asiakastietämyksen avulla. Asiakastieto on takautuvaa tietoa, jonka avulla voidaan hallita kokonaisprosessin yksittäisiä asiakaskohtaamisia. Asiakastietämys on sen sijaan ennakoivaa tietoa, joka

muodostuu vuoropuhelun pohjalta tehtävään arviointiin ja johtopäätöksiin ja luo pohjan asiakaskokemusten suunnittelulle. Asiakkaan arvontuotantoprosessissa tarvitaan sekä tilastoihin perustuvaa asiakastietoa, että niiden ymmärrystä asiakastietämyksen avulla. (Storbacka ym. 2001, 141-145.) Von Koskull (2009, 92) esittää, että palvelun kehittämiseksi saatavaa tietoa hankitaan sekä virallisesti, että epävirallisesti suoraan asiakkaalta, kehittäjien päätelmistä tai epäsuorasti jo olemassa tiedosta.

Von Koskull (2009) tuo kuitenkin esiin, että pelkkä asiakastiedon hankinta ei välttämättä johda sen hyödyntämiseen vaan asiakastiedon käyttämiseen ja käyttämättä jättämiseen liittyy useita tapoja tiedon hankinnan ja ajoituksen mukaan. Ilman asiakastiedon hyödyntämistä palvelun kehittämisellä ei ole kuitenkaan merkittävää vaikutusta. (Von Koskull 2009, 95-96.) Myös Ylikoski ym. (2006, 159) korostavat, että tiedon jakamisen sijaan asiakkaiden tarpeiden tuntemusta koskevan tiedon tulee näkyä toiminnassa, jotta toiminta on asiakaskesteistä. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 128) esittävät, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tietoa tulisi hyödyntää ennakoivan analytiikan avulla ja nostavat ennakkoinnin olennaiseksi tekijäksi asiakaskokemuksen parantamisessa. Esimerkiksi autojen katsastuskutsut tai sähköyhtiöiden vikailmoitukset, joiden avulla voidaan vaikuttaa yhteydenottotarpeeseen ja asiakastytyväisyyteen, perustuvat tiedon avulla ennakkointiin. Analysoidun asiakastiedon avulla asiakkaaseen saadaan yhteys oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 128.129.)

Perinteisesti yritykset hyödyntävät asiakastietoa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä asiakassegmentoinnissa. Saarijärvi (2014, 529) tuo esiin, että asiakastietoa voi hyödyntää myös käänteisesti: asiakastieto tuodaan asiakkaan hyödynnettäväksi ja yritys voi tuotteiden myymisen sijaan tukea suoraan asiakkaan arvon muodostumista. Esimerkiksi Fiat on tuonut asiakkailleen Fiat EcoDrive-sovelluksen, jonka tuottamaa tietoa hyödyntämällä asiakkaat voivat ajamaan taloudellisemmin, mikä säästää puolestaan rahaa ja luontoa. Yritys kerää kaiken mahdollisen asiakkaiden ajosta kerätyn tiedon, tuottaa siitä tietoa, jonka tuo asiakkaiden käyttöön. Asiakasdata syntyy siis ostotapahtuman sijaan käytön myötä ja siitä jalostetaan tietoa asiakkaan hyväksi. Asiakastiedon käänteisellä hyödyntämisellä yritys voi korostaa palvelukeskeisyyttään tukemalla asiakasta arvon muodostumisessa. (Saarijärvi ym. 2014, 533-534.)

2.2 Asiakaskokemus

Edellä on käyty läpi asiakaskesteisen toiminnan vaikutusta organisaation menestymiseen. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja hyödyntäminen liittyy vahvasti asiakaskesteiseen toimintamalliin ja jotta sen syntymisen kokonaisvaltaisuus ymmärretään, on syytä avata kokemuksen käsitettä laajemmin.

Kokemukset ovat osa arkipäiväistä elämää ja ihminen pyrkii ajattelun avulla ymmärtämään kokemuksiaan. Kokemuksia halutaan usein myös jakaa toisten kanssa ja kokemuksellisuutta lisää yhä enemmän sosiaalisen median lisääntyvä käyttö. Kokemuksellisuuden merkityksen kasvamisen myötä asiakaskokemuksen selvittämisellä on merkittävä rooli liiketoiminnan kannalta. Kokemuksen selvittäminen voi olla hyödyllistä myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sillä vaikka kokemukset ovat yksilöllisiä ja voivat muuttua alkuperäisestä, ne ovat ainutlaatuisia, tärkeitä ja kestäviä. Kokemuksen tutkiminen ja selventäminen on hyödyllistä, ja kiinnostus kokemuksen tutkimiseen onkin kasvanut. Kokemus on monitieteinen tutkimuskohde ja sitä voidaan tutkia monista eri näkökulmista. (Hyyppä ym. 2015; Perttula & Lomaa 2008, 9.)

Kokemuksen tutkimisessa korostuu elämäntilanne, joka muodostuu kaikesta siitä, mihin ihminen on suhteessa. Asiat, jotka kuuluvat ihmisen elämäntilanteeseen, merkitsevät hänelle, mutta samat asiat eivät välttämättä merkitse muille mitään. Perttula (2008) jäsentää elämäntilanteet ideaaliseen, aineelliseen, elämänmuodolliseen sekä keholliseen ulottuvuuteen, joita kaikkia voi tarkastella empiirisesti. Ideaalisen todellisuuden syntymisessä ”ihminen tarkoittaa jo muodostuneista kokemuksista itselleen uusia tajuntansa sisäisiä aiheita.” Tällöin elämäntilanteeseen sisältyy tietoista tajunnallista toimintaa, kuten ennakoimista, muistelua ja arvioimista ja kokemukset muokkautuvat jatkuvasti uusiksi aiheiksi. (Perttula 2008, 117, 150.) Myös Varto (teoksessa Anttila 2005, 15) huomioi, että kokemuksessa korostuu yksittäisyys: ei voida yleisesti ohjeistaa, miten kokea samaa kuin toinen. Ilmiön kokemiseen vaikuttaa aika, tila, paikka ja etenkin ihminen, jonka kokemuksesta on kyse.

Käsite asiakaskokemus yhdistetään vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Watkinson (2013) esittää, että asiakaskokemus on laadullisesta näkökulmasta jatkuvaa vuorovaikutusta, joka tapahtuu yksilön ja yrityksen, sen tuotteiden ja palveluiden välillä. Laadullinen kuvaa sitä, että kokemus havaitaan yksilön aistillisten ja psykologisten kykyjen mukaan eikä se ole suoraan määrällisesti mitattavissa. Asiakaskokemus muodostuu tällöin siitä, minkälainen tunne vuorovaikutuksessa syntyy tuotteen ja palvelun käytön lisäksi kaikesta yrityksen toimintaan liittyvästä vuorovaikutuksesta. Shaw ja Ivens (2002, 4-5) näkevät samoin: asiakaskokemus on tunne, mikä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta asiakkaalle jää. Kokemus syntyy yrityksen fyysisen suoriutumisen, aistien stimulaation ja tunteiden heräämisen myötä, joita vaistonvaraisesti verrataan asiakkaan odotuksiin koko vuorovaikutuksen aikana.

Pine & Gilmore ovat jo 1990-luvulla tuoneet esiin ajatuksen kokemustaloudesta ja asiakkaan kokemuksesta. He tunnistivat, että koko ajan kasvava ”kokemustalous” alkoi muovaamaan palveluita myyvästä liiketoiminnasta enemmän kokemuksia synnyttävää liiketoimintaa (Pine & Gilmore 1998, 22). Klausin (2015, 82) mukaan käsitteen esille tuominen on edesauttanut yrityksiä ymmärtämään, että ihmiset ostavat tuotteita ja palveluita täyttääkseen syvempiä tun-

teellisiä, aistimuksellisia ja jopa hedonistisia toiveita. Vaikka asiakaskokemus muodostuu henkilökohtaisten merkitysten, arvojen ja odotusten kautta, eikä sitä näin ollen voida tarkasti suunnitella ja määrittää etukäteen, yritys voi vaikuttaa kokemukseen varmistamalla, että palvelusta syntyvä kokemus on selkeä ja johdonmukainen. Kokemusta voidaan tarkkailla ja havainnoida sekä lisäksi ohjata luomalla ympäristö toiminnalle ja ennen kaikkea hyödyntää näin saatua tietoa asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Koivunen 2017.)

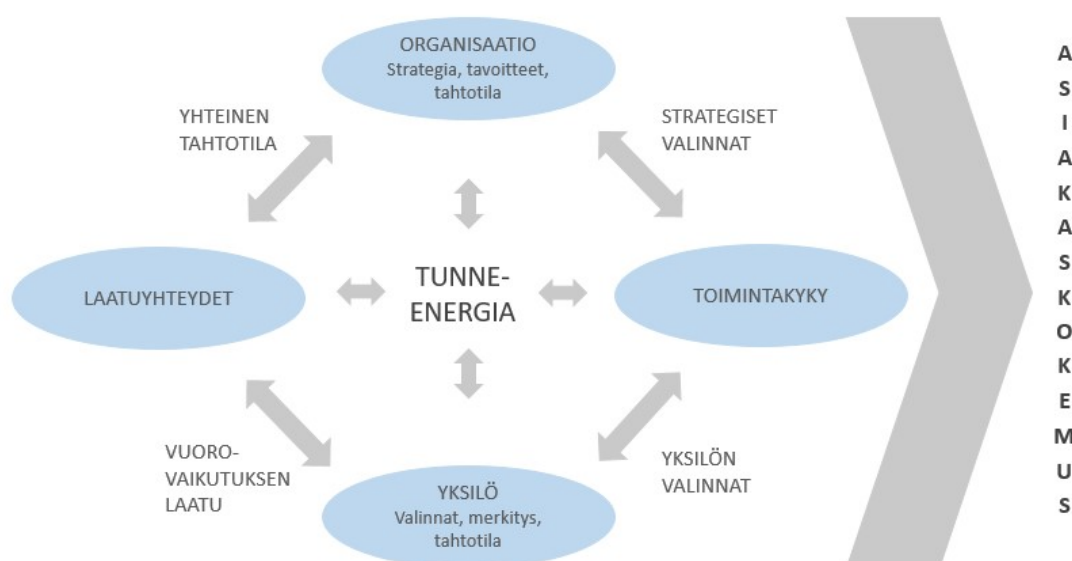
2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Soudagar ym. (2012, 3) mukaan asiakaskokemus on sekä tunteiden että käytännön kokemusten kumulatiivinen vaikutus kaikista kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta, joita asiakkaalla yrityksen kanssa on ollut. Myös Löytjä ja Kortesus (2011, 11) näkevät, että asiakaskokemus on kaikkien niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, joka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. On keskeistä huomata, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat yksittäiset tulkinnat, eli asiakaskokemus on rationaalisen päätöksen sijaan ennen kaikkea kokemus, johon tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat (Löytjä & Kortesus 2011, 11).

Valvio (2010, 55-56) korostaa, että esimerkiksi palvelun laadun kohdalla asiakas kokee laadun usein jo odotuksissaan ja lopulta palveluprosessin jälkeen siinä, miten odotukset on täytetty. Tällöin laatu liittyy myös vahvasti mielikuvat tuotteiden laadusta ja luottamuksesta. Myös Fisher ja Vainio (2014, 165-168) esittävät, että asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtaamiselta eli esimerkiksi se, miten tärkeäksi asiakas kokee palvelun nopeuden tai saatavuuden, muokkaa hänen tyytyväisyysastettaan.

Storbacka ym. (2001) tuo esiin ympäristön eli kontekstin merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kokemukset muodostuvat erilaisten kohtaamisten yhteydessä ja ympäristö, jossa kohtaamiset tapahtuvat, luo puitteet asiakkaan merkitysten luomisprosessille. Todelliset (fyysiset) ympäristöt eroavat virtuaalisista (digitaaliset), ja on olennaista ymmärtää, että ympäristöjä on monia erilaisia eikä strategiaa voi rakentaa yhden varaan. Kokemuksia voidaan suunnitella onnistuneesti, mikäli ymmärretään eri ympäristöjen vahvuudet ja heikkoudet sekä niiden roolit asiakkuuksissa. (Storbacka ym. 2001, 242-243, 245.)

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa vahvasti myös hän itse, sillä palvelu tuotetaan aina asiakkaan läsnä ollessa ja asiakkaan on vastaanottavan palvelun kohteen olemisen lisäksi myös aktiivinen osallistuja kokemuksen muodostamisessa. Fisher ja Vainio ovat kuvanneet asiakaskokemuksen syntymistä kuviossa 4 esitetyllä mallilla, jossa onnistuneesti toteutettu strategia synnyttää tunne-energiaa ja sitä kautta toimintakykyä ja parempaa asiakaskokemusta. (Fisher & Vainio 2014, 166.)



Kuvio 4: Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen (mukailtu Fisher & Vainio 2014, 166).

Fisher ja Vainio (2014) esittävät tunne-energian yksilön kokemana tunteena, joka motivoi yksilön käyttäytymistä. Energiavirta luo yksilöiden välille tunnesiteen, joka synnyttää todellisen kilpailuedun, sillä yksilöiden välisen kohtaamisen tunnetta ei voi kopioida (Fisher & Vainio 2014, 10, 166).

Vuorovaikutuksen laadulla ja merkityksen kokemisella on vahva yhteys, josta parhaimmillaan jää asiakkaalle muistijälki, joka synnyttää asiakkaalle merkityksellisyyden kokemuksen. Organisaation täytyy olla läpinäkyvä, prosessien riittävän yksinkertaiset sekä ymmärryksen oman työtehtävän vaikutuksesta palveluketjun onnistumisesta selkeä, jotta yksilöt ja yksiköt ymmärtävät, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämiseen. (Fisher ja Vainio 2014, 9, 166-168.) Vuokon (1997, 46-47) mukaan asiakaslähtöisyyden tulee näkyä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla sekä ennen kaikkea henkilöstön sisäistämänä ajattelun ja toimintatapana.

Vuorovaikutus asiakaskokemuksen muodostumisen keskiössä

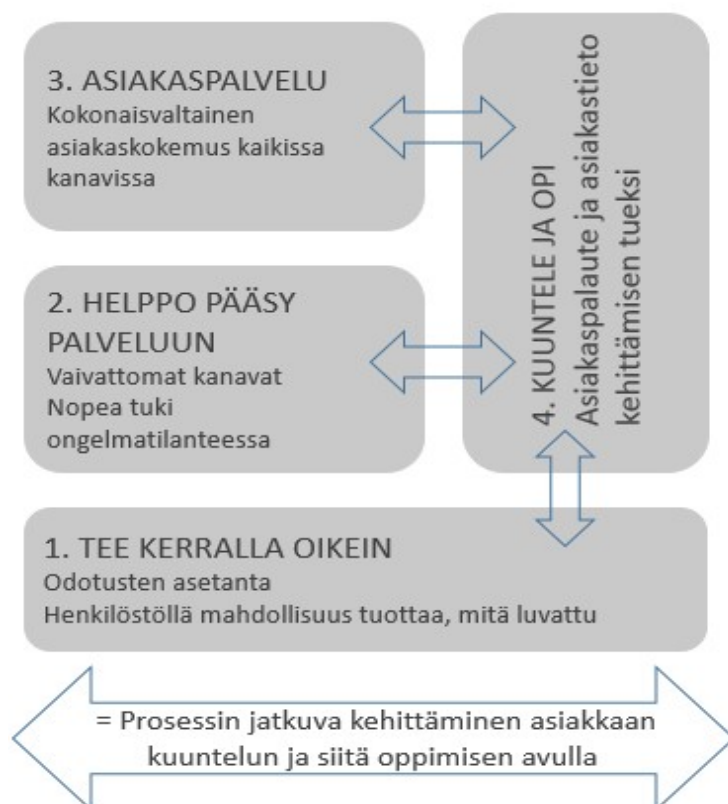
Goodman (2014, 12) toteaa, että asiakkaiden odotukset kokemuksille ovat yksinkertaiset: he eivät halua kokea epämieluisia yllätyksiä, he haluavat kerralla oikean ratkaisun pyyntöönsä ja he haluavat osoituksen, että yritys välittää heistä. Kuitenkin, kuten yllä esitetystä huomaamme, yrityksen näkökulmasta asiakaskokemuksen muodostuminen on monimutkaisempi kokonaisuus.

Flow ja Payne (2007, 93) näkevät, että asiakaskokemus on nähtävä koko asiakkuuden elinkaaren kestävässä vuorovaikutuksena, ei pelkästään myyntiin tai palveluun liittyvänä toimintana. Kendall (2010, 13) jatkaa, että asiakkaan käsitys yrityksestä rakentuu yhden sijaan useassa kanavassa koetun vuorovaikutuksen perusteella ja että näin muodostuneella positiivisella asiakaskokemuksella on vaikutusta yrityksen tulokseen ja liiketoiminnan jatkuvuuteen. Pepper ym. (2017, 22, 212) esittää, että vuorovaikutuskanavien integraatio onkin ensimmäinen askel kohti asiakaskokemusajattelua. Kun yritys ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen ja kehittää toimintaansa erilaisten asiakastarpeiden mukaan, se johtaa jatkuvaan yhteiseen vuorovaikutukseen jokaisen asiakkaan kanssa. Tällainen vuorovaikutus edesauttaa yritystä oppimaan asiakkaistaan, kun se muokata tuotteitaan ja palveluita vastaamaan paremmin eri asiakkaiden tarpeisiin hyödyntämällä heiltä saatua palautetta.

Myös Ramaswamy ym. (2010) esittää kokemusten syntyvän vuorovaikutuksesta. Jos yrityksessä ymmärretään kokemus arvojen perustana, vuorovaikutus täytyy nähdä keskeisessä roolissa tuotteiden, prosessien ja johtamistoimintojen täytyy suunnittelussa. Koska kokemukset muotoutuvat yksilöiden ja asiayhteyksien mukaan, yrityksen täytyy luoda arvoa yhdessä yksilöiden kanssa. On silti huomioitava, että vaikka monet yksilöt ovat kiinnostuneita kehittämään yrityksen toimintaa esim. yhteiskehittämisen muodossa, kaikki yritykset eivät ole siihen valmiita. (Ramaswamy ym. 2010, 248.)

Goodman (2016, 34-35) on rakentanut neljäosaisen viitekehyksen toimivan asiakaskokemuksen luomiseksi (kuvio 5). Myös siinä vuorovaikutuksen merkitys on joka vaiheessa läsnä. Viitekehys muodostuu neljästä osasta:

- 1) kerralla oikein: yrityksen täytyy asettaa tuotteelle/palvelulle oikeanmukaiset odotukset ja antaa työntekijöille työkalut, prosessit ja yhteistyökumppanit toimittamaan se, mitä on luvattu,
- 2) kannustaa helppo pääsy palveluun vaivattomien kanavien kautta: ongelmatilanteissa on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaiden on mutkatonta saada palvelun kautta tukea,
- 3) kokonaisvaltaisen asiakaspalvelukokemuksen luominen kaikissa viestintäkanavissa niin, että työntekijöillä on osaaminen ja valtuudet hoitaa ongelma kokonaisuudessaan sekä
- 4) oppiminen ja jatkuva kehittäminen tehokkaan asiakaspalauteprosessin ja asiakastiedon avulla.



Kuvio 5: Asiakaskokemusstrategian 4 osatekijää (mukailtu Goodman 2016, 35).

Organisaation on ymmärrettävä, että kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. Yrityksen toiminnot on organisoitava niin, että asiakas on kaiken toiminnan keskiössä. (Löytänä 2011, 26.) Myös Tuulaniemi (2013, 74) näkee, että asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjoaman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Hämäläinen (2016, 121) korostaa, että yrityksen näkökulmasta asiakaskokemuksen ymmärtämisellä on yhä laajempi merkitys niin tuotesuunnittelussa kuin strategioita ja liiketoiminnalle suunnitellussa. Pepper ja Rogers (2017, 22) ulottavat asiakaskokemuksen muodostumisen vielä pidemmälle: yrityksen lisäksi kokemuksen syntymiseen vaikuttavat jakelijat, markkinointi- ja mainostoimistot sekä jälleenmyyjät, jotka myyvät yrityksen tuotetta tai siihen liittyvää palvelua. Yritys ei voi kehittää asiakaskokemusta huomioimatta kaikkea edellä mainittua sekä miten ne vaikuttavat toisiinsa.

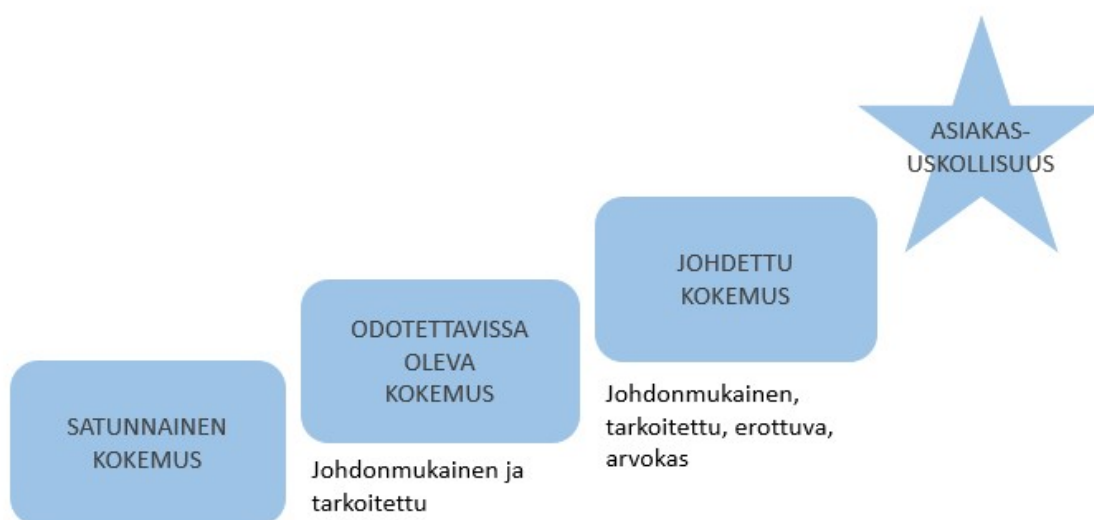
Soudagar ym. (2012, 218) kokee, että tulevaisuudessa asiakaskokemukseen panostaminen tulee olla jokaisen työtehtävän ydin. Asiakkaat odottavat yritysten huolehtivan heistä ja vastaavan heidän yksilöllisiin tarpeisiin. Ihmiset valitsevat yhä helpommin yrityksen, joka helpottaa heidän jokapäiväistä elämää neljän asiakaskokemuksen vaikuttavan perusedellytyksen -luotet-

tavuuden, helppokäyttöisyyden, merkityksellisyyden ja vuorovaikutuksen- kautta. Myös Löytäjä ja Kortesus (2011, 179) korostavat, että yrityksen täytyy jatkuvasti pohtia, mitä arvoa ja konkreettista hyötyä se asiakkailleen tuottaa, mitä asiakkaiden tarpeita se tyydyttää sekä millaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen tarjota. Näiden kysymysten avulla se voi uudistaa ja määritellä asiakaskokemustavoitteitaan yhä uudelleen. Systemaattinen tiedonkeruu tavoitteiden onnistumisesta, odotukset ylittäneistä ja alittaneista elementeistä sekä asiakkaiden odotuksista, auttaa reagoimaan muutostarpeisiin nopeasti ja ennakkoiden. (Soudagar ym 2012, 218-221; Löytäjä ja Kortesus 2011, 179.)

2.2.2 Asiakaskokemuksen tasot

Fisher ja Vainio (2014, 165-168) esittivät edellä, että asiakas lähestyy yritystä aina aikaisempien asiakaskokemustensa näkökulmasta. Metz ym. (2012) jakaa asiakaskokemuksen vähäiseen (yhden suunnan transaktio) ja laajaan. Asiakaskokemus voi viitata näin koko asiakkaan elinkaareen kulkien ensimmäisestä vaiheesta (tietoisuus, havaitseminen, houkutus), keskivaiheen (toiminta, ostot, käyttö) kautta viimeisiin ja edistyneisiin vaiheisiin (kehittyminen ja vaikuttaminen). Näin asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on saada asiakas tyytyväisestä lojaaliksi ja lopulta yrityksen puolestapuhujaksi. (Metz ym. 2012, 117.)

Smith ja Wheeler (2002, 17) jakavat asiakaskokemuksen kolmeen eri tasoon puolestaan sen perusteella, kuinka johdettuja ne ovat (kuvio 6). Määritelmän mukaan satunnainen kokemus syntyy, kun asiakas asioi yrityksen kanssa, jossa palvelu riippuu tilanteesta. Kokemus vaihtelee ajan, paikan ja etenkin asiakkaan kohtaavan henkilön mukaan ja voi vaihdella sen mukaan, milloin ja missä kohtaaminen tapahtuu sekä ketkä siihen osallistuvat. Odotettavissa oleva kokemus puolestaan on ennalta suunniteltu eikä riipu ajasta tai paikasta. Asiakkaita voi houkutella esimerkiksi johdonmukainen vakiotaso ja ennustettava palvelu. Kokemus on siis suunniteltu ja se pitää aina sisällään tietyt ainekset. (Smith ym 2002, 17; Löytänä ym 2011, 51-52.) Johdettu kokemus sen sijaan on tarkoituksella ja huolella suunniteltu vastaamaan asiakkaan tarpeita, johdonmukaisesti täyttää nämä tarpeet ja erottautuvat kilpailijoiden tarjouksista. Johdetun kokemuksen avulla yritys erottautuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Smith ym 2002, 18; Löytänä ym 2011, 53.)



Kuvio 6: Asiakaskokemuksen 3 tasoa (mukailtu Branded Customer Experience drives customer loyalty and profits. Smith, S. 2002. s. 17).

Tuulaniemi (2013, 74) tuo esiin samankaltaisen ajatuksen: erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjonnan. Tuulaniemi jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon (toiminta, tunteet ja merkitykset), jotka tarkoittavat prosessien sujuvuutta, palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Edellisen tason vaatimusten täytyä täyttyä, jotta palvelu on mahdollinen.

Palmer (2010, 204) näkee, että asiakaskokemus sisältää helposti identitoitavien hedonististen motivaatiotekijöiden lisäksi myös hygieniatekijöitä, joiden olemassaolo huomataan vasta niiden puuttuessa. Palmer mainitsee esimerkkinä kahvilan, jossa on hyvä ilmapiiri ja osaava henkilökunta, mutta perushygieniatekijät kuten lämmitys ja valaistus ovat huonot, mikä johtaa kokonaiskokemuksen tuhoutumiseen. Samantyyppisiä osatekijöitä näkee Rintamäki (2002, 60), jonka mukaan itse asiointikokemuksen muodostumisessa utilitaristiset (funktionaaliset, tuotteen mitattaviin ominaisuuksiin liittyvät) ja hedonistiset (elämykselliset, tunteita herättävät) hyödyt on nähtävä toisiaan tukevin, sillä ne molemmat vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Koettu hyöty voi liittyä tuotteen käytön ja kuluttamisen lisäksi myös jakeluun, palvelukanaviin tai palveluprosessiin liittyviin ominaisuuksiin. Rintamäki (2002, 61) korostaa, että mikäli utilitaristiset hyödyt puuttuvat, asiointikokemus voi tuskin tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Utilitarististen hyötyjen tarjoaminen on edellytys (esim. mahdollisuus hoitaa ostokset vaivattomasti ja nopeasti) ja hedonistisilla hyödyillä erottaudutaan (arkipäivän kulutuselämykset). Yritysten on aidosti tunnettava ja ymmärrettävä, millaisia hyötyjä asiakas kokee saavansa

tuotteen tai palvelun käytöstä, jotta se voi saavuttaa kilpailuetua. (Kuusela & Rintamäki 2002, 30, 33, 60-61, 63.)

2.2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asianmukainen mittaaminen on keskeinen tekijä asiakaskokemuksen menestyksekkäässä johtamisessa ja hyödyntämisessä. Klaus (2015) korostaa, että vaikka palvelun laadun mittaaminen on monille yrityksille välttämätöntä, se ei yksinään riitä. Asiakaskokemuksen mittaamiselle tulisi rakentaa täsmälliset mittarit, jotka

- 1) huomioivat, että asiakaskokemus perustuu kokonaisvaltaiseen arvon arviointiin asiakkaan näkökulmasta ,
- 2) tavoittavat yrityksen tarjoaman arvonluonnin, ei vain tuotteiden tai palvelun toimituksen määreitä,
- 3) kykenevät arvioimaan sekä yrityksen lupauksen mukaista tunteellista vastetta, että käytännön toimitusta,
- 4) määrittävät sopivan aikajakson ennen ja jälkeen palvelun toimituksen, jotta asiakas kykenee arvioimaan kokemustaan eri kanavissa sekä
- 5) ovat oikeellisia sekä käyttäytymistä että asennetta mittaavien mittareiden kanssa. (Klaus 2015, 81, 85-86.)

Kokemuksen mittaaminen tulisikin Klausin (2015, 85) mukaan lisäksi yhdistää asiakaskäyttämisen tuottovaikutuksiin, kuten uudelleen ostoihin. Mittareita tarvitaan myös sen tueksi, että investoinnin potentiaalinen takaisinmaksu kyetään hahmottamaan johdon tasolla, sillä strateginen muutos ei tuota tulosta hetkestä, vaan vaatii pitkäjänteisyyttä. Kun mittausmallia vasta luodaan, on hyödyllistä tehdä lisäksi asiakasdynamiikasta syvempi analyysi, joka voi tukea asiakaskokemuksen kehittämiseen tehtävien investointien perusteluja. Jotta asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sen täytyy tuottaa liiketaloudellista hyötyä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52, 69.)

Manning ja Bodine (2012, 133) tiivistävät, että tehokkaat mittaamisen mallit muodostavat yhteydet asiakaskokemuksen laadun, sen aiheuttaneiden tekijöiden ja liiketoiminnallisten tulosten välillä. Asiakaskokemuksen sisällyttäminen osaksi liiketoimintaa edellyttää siis, että yritys tunnistaa keskeiset kokemuksen kehittämiseen vaikuttavat toiminnot. Vaikka asiakaskokemus on tunnetta ja siten hankala suorilla mittareilla mitata, sen mittaaminen voidaan sisällyttää liiketoimintamittareihin. Olennaista on, että mittaamalla saatua tietoa käytetään aidosti prosessien ja tuotteiden kehittämiseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 41,144)

Klaus (2015, 83) huomauttaa, että asiakaskokemuksen mittaamisen keinoille ei ole selkeää yksimielisyyttä ja monet yritykset keskittyvätkin enemmän tuote- ja palvelukeskeisen laadun

mittaamiseen kuin asiakaskokemuksen laatuun. Filenius (2015, 122) jatkaa, että asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen on haastavaa, sillä kokemus on aina yksilöllinen ja kontekstiin liittyvä. Yritysten täytyy kuitenkin kyetä arvioimaan tuottamansa asiakaskokemuksen taso sekä tunnistaa puutteelliset osa-alueet, jotta toiminnan kehittäminen on mahdollista. Filenius tiivistää näin asiakaskokemuksen mittaamiseen tavoitteet neljään osaan:

- 1) palvelun nykytilan ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen,
- 2) kehityksen osoittamiseen verrattuna aikaisempaan,
- 3) kilpailijoihin vertaamiseen sekä
- 4) tukemaan johtoa päätöksenteossa. (Filenius 2015, 122.)

Arussyn (2010, 61) mukaan yritysten tulisi tarkastella asiakaskokemuksen mittaamista kahdesta näkökulmasta: 1) *Return on Nothing* eli mikä negatiivinen taloudellinen seuraus on sillä, jos asiakaskokemukseen ei investoida (sekä nykyisen liiketoiminnan, kun asiakkaita menetetään huonon kokemuksen johdosta sekä potentiaalisen liiketoiminnan menettämisen kautta) ja 2) *Cost Units* eli nykyisten asiakkaiden palvelemisen kustannuksien vertaaminen samoihin kustannuksiin tulevaisuudessa, kun asiakaskokemusta parantavia elementtejä on toteutettu. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 52) kuitenkin huomauttavat, että taloudellisten mittareiden lisäksi asiakas- sekä henkilöstömittarit ovat keskeisiä, jotta toiminnan muutos asiakaskeskeisempään suuntaan sekä asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen oikeaan suuntaan voidaan varmistaa.

Klausin (2015, 84) mukaan on huomioitava, että asiakkaiden arvioidessa kokemustaan heillä on jo ennen ostokokemuksia yrityksestä kokemus, joka ovat muodostunut mainonnan ja kuulo-puheiden kautta. Filenius (2015, 122) korostaa, että mittaamisessa on keskeistä ymmärtää asiakaskokemus kokonaisuutena, mikä pitää sisällään asiakkaan kaikki kohtaamiset yrityksen tai brändin kanssa. Asiakaskokemusta mitattaessa ei tällöin riitä pelkkä data, vaan siihen täytyy osata yhdistää erilaisia analyysitietoja ja luovaa ajattelua. Mittareiden ja tuloksien tulkitseminen liiketoiminnan tunnuslukujen rinnalla auttaa havaitsemaan korrelaation, jonka avulla asiakaskokemusta voidaan systemaattisesti kehittää. On tärkeää ymmärtää, miksi asiakkaat kokevat yrityksen arvioidun mukaisena ja miten palvelua voidaan parantaa sekä löytää keinot siihen, että koko organisaatio kykenee hyödyntämään saatua tietoa. (Filenius 2015, 123, 126, 142.)

Palmer (2010) tuo esiin, että asiakaskokemuksen syntymiseen pohjautuvat ajatukset eivät ole täysin uusia, ja monet menestyneistä yrityksistä ovatkin käyttäneet laadullisen tutkimuksen menetelmiä kehittääkseen yksilöllistä asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen kehittämisessä täytyy huomioida, että etenkin kvantitatiiviset menetelmät eivät välttämättä tuo esiin potentiaalisten asiakkaiden vastausta, kun kysytty kokemus on hypoteettinen eikä tunteita tai

tilannekohtaista kontekstia ole. Asiakaskokemuksen suunnittelun ja mittaamisen problematiikasta huolimatta asiakaskokemuksen käsitteen merkitys tuskin tulee vähenemään. (Palmer 2010, 204.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen menetelmät

Yksi asiakaskokemusta mittaava työkalu on Reichheldin kehittämä NPS-mittari (Net Promoter Score). Sen avulla asiakkaalta voidaan yrityksen suosittelemista tuttavalleen. NPS-luku lasketaan seuraavasti: 1-10 asteikolla 9-10 vastanneista todennäköisesti suosittelevista asiakkaista vähennetään 1-6 vastanneet eli arvostelijat. NPS siis edustaa suosittelemista laske- mista. Frown ja Paynen (2007, 92) mukaan yritys, jolla on kilpailijoitaan korkeampi NPS-luku, kasvaa todennäköisemmin nopeampaa vauhtia.

NPS-arvo nähdään yleisesti niin, että mitä suurempi arvo on, sitä enemmän asiakas käyttää rahaa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin (Pyyhtiä ym. 2013, 45). Jotta NPS-tuloksista voi laskea tarkempaa hyötyä, ne voi yhdistää esimerkiksi asiakkuuksien elinkaaren arvoon, kuten esimerkiksi Lego on tehnyt jo vuosia. Näin yritys voi saada selville, kuinka paljon eri asiakkaat (suosittelevat, passiiviset tai arvostelijat) käyttävät euroja yrityksen tuotteisiin ja saa arvokasta tietoa asiakkaistaan. Lego on selvittänyt asiakashaastattelulla suosittelemista vielä astetta pidemmälle, eli todellisen määrän suosittelusta ja arvosteluista, ja saanut näin toiminnan kannalta merkittävää tietoa suosittelujen ja arvostelujen vaikutuksesta. (Löytänä ja Kor-kiakoski 2014, 66-67.)

Suosittelisuuden mittaaminen on siis yksi keino asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja auttaa yritystä huomaamaan kehitystä, mutta yksinään se ei riitä. Flow ja Payne (2007, 92) nostavat esiin, että sekä jo tapahtuneet ja nykyiset kohtaamiset yrityksen kanssa vaikuttavat kokemukseen. Myös Filenius (2015, 125) huomauttaa mallin heikkouksista, kuten esimerkiksi siitä, että asiointiprosessin eritasoisia asiakaskokemuksia ei voida mallin avulla tunnistaa, ja että kehittämistoimenpiteet perustuvat yrityksen omiin arviointeihin, sillä malli ei näytä missä vaiheessa prosessia onnistumiset tai epäonnistumiset muodostuvat. Klaus (2015, 84) jatkaa, että yksittäiset vuorovaikutuksen osat yrityksen kanssa voidaan arvioida hyväksi laadultaan, mutta se ei automaattisesti tarkoita, että kokonaisvaltainen kokemus arvioidaan korkealaatuiseksi. Palvelun osatekijöiden laadun mittaaminen ei vastaa asiakkaiden arviointia kokonaisvaltaisesta kokemuksesta.

NPS-menetelmän ohella voidaan käyttää CES (Customer Effort Score)-mittaria, joka mittaa palveluprosessin sijaan yksittäisen toiminnon helppoutta. Mittaria voidaan hyödyntää etenkin asiakaskokemuksen mittaamiseen digitaalisissa kanavissa. Molemmat mittarit ovat nopeita to-

teuttaa ja niiden johdonmukainen käyttäminen samanaikaisesti tuottaa kattavan lopputuloksen, kun tuloksia voidaan tutkia ristiin. Mittareita voidaan käyttää sekä B2C, että B2B-yrityksissä, kuitenkin niin, että B2C-toiminnassa mitataan yleensä kohtaamisia, kun taas B2B-toiminnassa painotetaan asiakassuhteiden mittaamista. (Filenius 2015, 125-126; Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.)

Word of Mouth Index kysyy ”Kehottaako vastaaja välttämään jotain tuotetta tai brändiä” ja sitä mitataan samalla asteikolla kuin edellä mainittua NPS:a. Mittarin tavoitteena on tunnistaa arvostelijoiden joukosta ne, jotka ovat todennäköisimmin vaihtamassa tuotetta tai brändiä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.)

Erilaiset asiakaskyselyt ja asiakaspalautteet ovat myös keskeinen keino selvittää asiakkaiden mielipiteitä kokemastaan palvelusta. Digitaaliset kanavat tekevät tiedon keräämisestä helpoa ja nopeaa eikä asiakkaan tarvitse nähdä paljoakaan vaivaa vastataksaan. Palautetta ja asiakaskyselyitä voidaan suorittaa lukuisin erilaisin menetelmin, mm. palautekyselyn, strukturoidun tai avoimen kyselyn, verkkolomakkeiden avulla, mutta mikäli tuloksia ei järjestelmällisesti, niiden hyödynnettävyys toiminnan kehittämisen tukena jää vajavaiseksi. (Filenius 2015, 133-135.) Sijaintiin perustuva mittaaminen mahdollistaa palautteen antamisen suoraan oman älypuhelimensa kautta. On jo olemassa sovelluksia, jotka tunnistavat asiakkaan automaattisesti tämän kävellessä esimerkiksi myymälään. Järjestelmiä ei ole vielä hyödynnetty yrityksissä systemaattisen mittaamisen kanavana, vaikka niiden avulla voi kerätä tehokkaasti asiakastietoa ja tarjota etuja asiakkaalle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 153.)

Monet yritykset käyttävät myös web-analytiikkaa kehittääkseen palvelua. Web-analytiikka auttaa löytämään palvelun pullonkauloja ja hyvin toteutettuna sen avulla voi saada käyttöönsä paljon dataa muun muassa kävijämääristä, kävijäliikenteestä (mistä asiakkaat ovat tulleet palveluun) sekä siitä, miten käyttäjä palvelussa etenee. Web-analytiikan hyödyntämisessä on keskeistä, että sen tuottamaa valtavaa informaatiota kyetään tehokkaasti hyödyntämään. (Filenius 127-129). Web-analytiikan tuottaman tiedon lisäksi kehitystyössä voidaan käyttää konversio-optimointia ja A/B-testausta. A/B-testauksessa käytetään kohdeasiakkaita ja testauksen tavoitteena on selvittää, mitkä ratkaisut toimivat sujuvimmin yrityksen verkkosivulla. (Filenius 2015, 130.)

Muita keinoja asiakaskokemuksen mittaukseen ovat asiakaskokemuksen reaaliaikainen monitorointi (verkkopalvelun tapahtumien tarkkailu ja poikkeamiin reagointi), erilaiset käytettävyyss-testaukset (toimivien ja kehitettävien alueiden selvittäminen) ja haamuostajien käyttäminen (palvelun toimivuuden ja asiakaskokemuksen selvittäminen testiasioinnin avulla) sekä suorituskyvyn monitorointi (tunnistetaan esimerkiksi hitaan latausajan syy). (Filenius 2015, 136-

140.) Vastamäen (2013, 125) mukaan käytettävyyden arviointimenetelmien, kuten käytettävyydestin tai käytettävyyden asiantuntija-arvioinnin, tavoitteena on palvelun mittaamisen tai arvottamisen sijaan parannusta kaipaavien kohteiden havaitseminen.

On tärkeää, että yritys rakentaa oman mallin mittaamiselle, johon sisältyy niin asiakassuhteeseen kuin kohtaamisiin liittyvät mittaukset. Mittaamisella saatavan tiedon on oltava niin luotettavaa, että sen avulla voidaan tehdä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä päätöksiä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 140, 142.) Filenius (2015) esittää, että digitaalisen asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen tulisi perustua prosessiin, jossa mitataan, analysoidaan ja saatujen tuloksien pohjalta kehitetään toimintaa. Yrityksen täytyy ensinnäkin kyetä havaitsemaan asiat, mitkä digitaalisessa palvelussa toimivat ja mitkä eivät. Sen jälkeen täytyy ymmärtää ongelman todellinen syy sekä sen taloudellinen vaikutus. Tunnistetut ongelmat on ratkaistava tämän jälkeen niin, että asioinnin esteet saadaan poistettua ja asiakkaan kokemuksesta muotoutuu positiivinen. (Filenius 2015, 142-143).

2.2.4 Asiakaskokemuksen merkitys tulevaisuudessa

Doligalskin (2015, 59) mukaan asiakaskokemus on keskeinen tekijä yritysten välisessä kilpailussa, sillä tuotteita ja palveluita on sellaisenaan helppo kopioida ja parantaa. Myös Storbacka ym (2001, 22) näkee, että yritysten on löydettävä toiminnalleen asiakkaan tiedon tunteiden ja toiminnan tarpeita tukevia merkityksiä, sillä kilpailu muodostuu yhä enemmän kyvystä tukea asiakkaiden kokemuksia. Palmer (2010, 204) huomioi kuitenkin, että asiakaskokemus hedonistisena ja uutuuteen pohjautuvana ilmiönä haastaa kuluttajan käytöstä käsittelevän kirjallisuuden, joka on pohjautunut kokemuksen kautta oppimiseen johtaen ennustettavissa olevaan ja opittuun vasteeseen (response). Ennustettavan ja opitun reaktio puute tekee kokemuksesta taas ohimenevän ilmiön. Palmer huomauttaakin, että tällöin kokemuksia itsessään ei voida pitää kilpailuetuna, sillä seuraavalla kohtaamisella uutuusarvosta osa on jo kadonnut.

Filenius (2015) painottaa, että syvälliseen asiakastuntemukseen perustuvaa liiketoimintamallia ja erinomaista asiakaskokemusta on vaikea kopioida ja yllättää. Jotta asiakaskokemuksella saadaan kilpailuetua käytännössä, se täytyy jakaa pienempiin osatekijöihin (esimerkiksi nopea ostaminen tai virheetön toimitus), joille voidaan määritellä selkeät mittarit, jotka tulee yhdistää liiketoiminnan muuhun mittaristoon. Korrelaation täytyy syntyä tällöin liikevaihdon, kannattavuuden ja asiakaskokemuksen välille. Täytyy kuitenkin huomioda, että vaikutukset voivat näkyä kuukausienkin viiveellä eli asiakaskokemuksen johtamiselta vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. (Filenius 2015, 179-180.)

Kilpailuedun saavuttamisen lisäksi on huomioitava, että asiakaskokemus voi muodostua myös negatiiviseksi. Hillin ja Hampshiren tekemän tutkimuksen (2006) mukaan asiakkaat eivät ainoastaan palkitse yrityksiä, joihin ovat tyytyväisiä, vaan lisäksi rankaisevat niitä, jotka eivät

tyytyä heitä. Tällainen toiminta vaikuttaa perusteellisesti markkinoiden toimintaan, ohjaten niitä toimittamaan mahdollisimman paljon asiakastyytyvää kustannustehokkailla keinoilla. Kyseisen tutkimuksen mukaan yleisimpiä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä olivat: rikotut lupaukset, ihmiskontaktin puute, anteeksipyyntöä kieltäytyminen, kykenemättömyys eläytyä asiakkaan huoleen, epäasiakasystävälliset prosessit ja järjestelmät, yrityksen ylimielisyys sekä haluttomuus vastaanottaa palautetta. Edellä mainittuja tekijöitä välttämällä tai korjaamalla yritykset voivat saavuttaa asiakkaiden luottamuksen. (Kendall 2010, 16.)

Löytäjän ja Kortesuon (2011, 179) mukaan asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuvan yhä nopeammalla tahdilla ja että yritysten täytyy syvästi ymmärtää tämä, jotta se pystyy jatkuvasti luomaan asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja tuottamaan lupaamansa arvon. Soudagar (2012) tuo esiin huomion, että sen pohtiminen, mitä seuraavaksi tapahtuu ei enää riitä tulevaisuuden ennakkointiin, vaan täytyy myös huomioida minkä muodon se ottaa. Älypuhelin merkitys asiakaskokemuksen tuottamisen välineenä kasvaa jatkuvasti ja tulevaisuudessa asiakkaat kohdataan sosiaalisen median kautta. Nuoremmat sukupolvet perustavat ostopäätöksensä sosiaalisen median esille tuomiin tietoihin muiden ostoista ja kokemuksista. Sosiaalisuudesta tulee osa ostamista, kun tuttavien ostamista tuotteista, hintavertailuista ja arvosteluiden lukemisesta tulee koko ajan helpompaa. (Soudagar ym 2012, 218-221, 223.) Watkinsonin (2013, 19) mukaan sosiaalinen median vahvistaa yhä enemmän asiakkaan valtaa tuottamalla säännöstelemättömiä ja demokraattisia keinoja tuoda esiin yritysten epärehellistä tai epätydyttävää toimintaa.

Myös Filenius (2015) korostaa, että digitalisoituminen on muuttanut merkittävästi kokemusten jakamista ystävien ja lähipiirin kesken. Sosiaalisessa mediassa viestit välittyvät hetkessä ja kuluttajat ovat tiedon tuottamisen lisäksi aktiivisia hyödyntämään tietoa. (Filenius 2015, 19). Hämäläinen ym. (2016, 121) jakaa huomion: digitaalisessa ympäristössä yhdenkin asiakkaan hyvä tai huono kokemus leviää tehokkaasti ja asiakkaan mahdollisuus valita on kasvanut entisestään, esim. palveluiden maantieteellisen sijainnin merkitys vähenee, kun tilaus onnistuu helposti vaikka toiselta puolelta maailmaa. Teknologian kehitys on nostanut asiakaskokemuksen riman ylös, mikä näkyy mm. siinä, että asiakkaat eivät ainoastaan toivo yksiköllistä kohtelua, vaan olettavat saavansa sitä. (Watkinson 2013, 15.)

Tulevaisuudessa yritysten täytyy panostaa sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan tiedon välitykseen pystyäkseen herkemmin vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Esimerkiksi Gatorade on perustanut keskuksen, joka mm. seuraa online-keskusteluja, urheilutapahtumia, kampanja-analyysseja, sosiaalisen median analyysseja ja pyrkii ennakoiden vaikuttamaan sosiaalisen media ulottuvuuksiin. Näin kerätty tieto vaikuttaa yrityksen viestinnän lisäksi tuotteisiin. Kiinnostaa-

vasti voidaan miettiä, nähdäänkö tulevan sukupolven asiakaspalvelu proaktiivisena asiakkaiden auttamisena heille tutussa ympäristössä nykymallin sijaan, että odotetaan asiakkaiden ottavan itse yhteyttä asiakaspalveluun. (Soudagar ym 2012, 228.)

Asiakaskokemuksen tuominen strategiseksi kilpailueduksi vaatii yrityksiltä paljon rohkeutta, sillä kuten edellä on esitetty, sen muodostuminen ja johtaminen on haastava kokonaisuus. Tällöin johdolla täytyy olla näkemys tulevaisuudesta ja etenkin valinnoista, jolla näkemys konkretisoidaan (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 13). Asiakaskokemuksen johtamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4.3.

2.3 Digitaalinen asiakaskokemus

Kuten yllä tuotiin esiin, onnistunut asiakaskokemus tuottaa arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Osa suomalaisistakin yrityksistä on huomannut tämän ja nostaa asiakaskokemuksen kehittämissen digitaalisissa kanavissa yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen. Esimerkiksi Tieto Oyj on nimennyt vuoden 2014 vuosikertomuksessaan asiakaskokemuksen johtamisen yhdeksi investointikohteekseen tavoitteenaan saumattoman asiakaskokemuksen luominen kaikissa digitaalisissa ja fyysisissä kanavissaan. Yritys kertoo tuovansa esiin asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisvaltaisuuden visiosta toimeenpanoon, mikä auttaa selkeyttämään asiakaskokemuksen johtamisesta syntyvän liiketoiminta-arvon todentamista teknologian lisäksi. (Tiedon vuosikertomus 2014, 5.) Veikkauksen tarjoamista peleistä jo 40 prosenttia kohdistuu digitaalisiin kanaviin ja yritys tavoittelee asiakaskokemuksen parantamisen kautta vahvistamaan tunnesidettä asiakkaisiinsa (Veikkauksen vuosikertomus 2014, 6).

Tässä luvussa käydään läpi digitalisaation merkitystä yhteiskunnan toimintaan ja erityisesti asiakkaiden käyttäytymiseen, digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastellaan yhtenäisen asiakaskokemuksen muodostumista monikanavaisessa toimintaympäristössä.

2.3.1 Digitalisaatio

”Teknologia muuttaa kaiken” on yksi kolmesta megatrendistä, jotka Sitran on nimennyt vuodelle 2016. Teknologia pitää sisällään suuren joukon käsitteitä, muun muassa virtualisoituminen, digitalisaatio ja keinoäly, robosaatio ja globaalit joukkoalustat. Vaikka teknologia kehittyy nopeasti, tulee kehitystä tarkastella uhkien sijaan mahdollisuuksien kautta. Parhaimmillaan teknologinen kehitys yhdistyy erilaisiin talouden ja tekemisen muotoihin ja tukee näin hyvää elämää sekä tulevaisuuden kestävää hyvinvointia. Teknologian kehitys vaikuttaa ennen kaikkea työelämään, toimeentuloon sekä eriarvoistumiseen ja onkin tärkeää, että tulevaisuuden suunnasta käytävä keskustelu ulottuu kehitystä parhaiten ymmärtävistä myös päätöksentekijöihin ja tavallisiin kansalaisiin. (Sitra 2016.)

Hämäläisen ym. (2016) mukaan digitalisoimisella tarkoitetaan, että jokin asia, joka on aiemmin tehty fyysisesti, muutetaan digitaalisesti tehtäväksi. Digitalisaatio sen sijaan käsittää koko toimintaympäristön murroksen, jossa keskeistä ovat innovaatiot, asiakaslähtöisyys ja digiteknikan uudenlainen käyttö (Hämäläinen 2016, 21).

Digitalisaatio voidaan nähdä ilmiönä, joka automatisoi työtä, palveluita ja tuotantoa entistä pidemmälle. Se merkitsee toimintatapojen muutosta, joissa digitaalisia ratkaisuja hyödynnetään laajamittaisesti yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan toiminnassa. Digitalisaation avulla tuotetaan tietoa jokaisen saataville ja tällä tavoin se on muuttanut mm. perinteisiä valtarakenteita. Uusi tekniikka korvaa perinteisiä työtehtäviä, luo uutta työtä ja voi näin lisätä tuottavuutta sekä muuttaa kilpailuasetelmia. (Parvianen ym. 2017, 6.)

Sydänmaanlakka (2014, 12) tuo esiin huomion, että tällainen nopea teknologinen kehitys voi uusien sovelluksien avulla tukea jatkuvaa uudistamista ja auttaa yrityksiä selviytymään yllätyksellisessä tulevaisuudessa. Sydänmaanlakka ennustaa, että tulevaisuuden älykäs organisaation kykenee yhdistämään tekoälykkyyden ja inhimillisen älykkyyden, jolloin viisaat koneet yhdessä älykkäiden ihmisten kanssa rakentavat parhaan mahdollisen tulevaisuuden. Hämäläinen ym. (2016, 121) näkee, että digitaalinen kehitys tarjoaa mahdollisuuksia kehittää asiakaskokemusta entistä paremmaksi, sillä se mahdollistaa entistä monikanavaisemman ja personoidumman dialogin asiakkaan kanssa.

Parviaisen ym. (2017, 7) mukaan automaattiratkaisut, kuten robotiikka, digitaalisen datan ratkaisut (mm. esineiden internet), tietoliikenteen teknologiat sekä digitaaliset käyttäjäsovellukset (applikaatiot ja sosiaalinen media) ovat teknologioita, jota mahdollistavat digitalisaation eri toimialoilla. Digialustat ja palveluekosysteemit ovat uudenlaisia toimintatapoja, joilla eri toimijat (käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät) tuottavat yhdessä lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Alustat voidaan nähdä siis muunakin kuin pelkkänä kauppapaikkana: eri toimijat tarjoavat ja ylläpitävät toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluita eri jakelukanaviin ja markkinoille käyttäjäkokemuksen ja yhteisten pelisääntöjen puitteissa. (Parviainen ym. 2017, 6-7.)

Myös Turkin (2009, 11) näkemyksen mukaan yhteensopivat ja avoimet verkkoalustat lisäävät digitaalisten palveluiden määrää ja mahdollistavat uusien tuotteiden ja liiketoimintojen kehittämisen. Näin palvelusektoreilla avautuu mittavat mahdollisuudet luoda uusia toimintatapoja ja parantaa tuottavuutta myös yhteiskunnan näkökulmasta. Omistajilleen alusta ja jäsenten vuorovaikutus on arvokas strateginen resurssi, jonka avulla saadaan suora ja välitön yhteys lukemattomiin asiakkaisiin ja loppukäyttäjiin (Hämäläinen ym. 2016, 35).

Sydänmaanlakka (2014) kokee, että talouden ja yhteiskunnan perusrakenteet sekä ajattelu-tapa ovat voimakkaasti muuttumassa tieto- ja viestintäteknologian seurauksena: internetin luoma globaali digitalous muuttuu yhä enemmän digitaalseksi palvelutaloudeksi, jonka pää-asiallinen tuotantokoneisto on sama kuin hyödykkeiden jakelutie eli globaali tietoverkko palvelimiseen ja päätelaitteineen. Palvelut muuttuvat liikkuviksi eli ne voivat olla toisella puolella maata kuin asiakkaat ja niitä on helppo siirtää (Sydänmaanlakka 2014, 31).

Hiltunen (2017, 128) tuo esiin ”digi- ja älykuluttajat”, joiden toiminnasta jää digitaalinen jälki, esimerkiksi asiakkaan koko ostohistoria, kiinnostuksen kohteet ja sovellushistoria. Samaa aikaan kun kuluttajasta digitaalisessa muodossa kerättyä tietoa voidaan kohdentaa entistä paremmin asiakaskohtaisesti, myös kulutus itsessään digitalisoituu: tuotteita voidaan ostaa sähköisessä muodossa internetissä toimivista kaupoista. Hiltunen (2017) jatkaa, että tulevaisuudessa teknologian tuodessa entistä tehokkaampia välineitä digikuluttamisen tueksi digitaalisten palveluiden tarjonta kasvaa ja asiakkaat vaativat yhä helpompaa ja personoidumpaa palvelua. (Hiltunen 2017, 128, 132.)

Turbanin ym. (2015) mukaan digitaaliset liiketoimintamallit ohjaavat yrityksiä sitouttamaan asiakkaita luomalla arvoa digitaalisesti verkkosivujen, sosiaalisen median ja erilaisten älypuhelinsovellusten kautta. Nykyajan asiakkaat osaavat jo odottaa, että vuorovaikutus yrityksen kanssa onnistuu älypuhelinsovellusten tai sosiaalisen median kanavien kautta ajasta ja sijainnista riippumatta. Twitter dominoi reaaliaikaisten uutisisten ja tapahtumien raportointia, Facebookista on tullut vaikutusvaltaisin jakamisen verkosto maailmassa, älypuhelimet ja -laitteet sovelluksineen muokkaavat yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja location aware-technologies seuraavat tuotantoa ja toimitusta vähentääkseen jakeluketjujen hukkaa ja tehokkuutta. (Turban ym 2015, 11.)

Sydänmaanlakka (2014, 32) näkee kuitenkin haasteena sen, että usein uudet teknologiat tuodaan vanhoihin rakenteisiin ja prosesseihin, vaikka toimivuuden kannalta koko järjestelmä olisi rakennettava uuden teknologian lähtökohdista. Myös Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 17) huomauttavat, että teknologia ja uudet sovellukset tulee ymmärtää seurauksena ja organisatorisen muutoksen vauhdittajana eikä digimuutoksen itseisarvona. Hämäläinen ym. (2016, 21) korostaa, että yrityksen tulisi nähdä digitalisaatio kokonaan uudenaikaisena tapana tehdä liiketoimintaa, ei ainoastaan kanavan muutoksena. Tällainen ajatusmalli lisää olennaisesti muutostyön haastetta ja monimutkaisuutta.

Turkki (2009, 41) tuo esiin samankaltaisen haasteen yhteiskunnallisesta näkökulmasta: yhteiskuntaa täytyy kokonaisuudessaan muuttaa ja kehittää, jotta digitalisaatio sosiaalisine tekno-

logioineen ja pilvipalveluineen saadaan aidosti rakenteelliseksi osaksi yhteiskunnan koko dynamiikkaa. Suomella ei ole kilpailukykyistä tulevaisuutta ilman syvää käsitystä digitalisaation todellisesta merkityksestä.

Myös Gerdt ja Korkiakoski (2016) kokevat, että digilisaatio on muuttanut liiketoiminnan logiikkaa ja asiakkaan ostokäyttäytymistä. Digitalisaatio synnyttää muutoksia, jotka kasvattavat asiakkaiden valtaa suhteessa yrityksiin. Kuviossa 7 on listattu digilisaation vaikutuksia asiakkaiden valtaan ja miten nämä puolestaan vaikuttavat yritysten liiketoimintaan. Esimerkiksi se, että tietoa on laajasti ja avoimesti saatavilla verkossa, itsenäistää asiakkaiden ostoprosesseja ja vähentää henkilökohtaisen myyntityön vaikutusta. Palautteen antamisen ja saamisen vaivattomuus antaa puolestaan asiakkaille mahdollisuuden jakaa palautetta yrityksistä ja palveluista reaaliaikaisesti. Verkossa tapahtuvat tuotteiden jälkimarkkinat lisäävät kuluttajien välistä kauppaa sekä kiihtyvän globalisaation ja verkkokaupan vaikutuksesta palveluiden sijainnin merkitys vähenee ja hintakilpailu kiristyy. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46).



Kuvio 7: Digitalisaation vaikutus asiakkaiden valtaan (mukailtu Gerdt ja Korkiakoski 2016, 46).

Edellä kuvatuista vaikutuksista on olennaista ymmärtää niiden muuttavat yritysten liiketoiminnan lisäksi myös kokonaisia toimialoja, kuten esimerkiksi Google, Airbnb, Uber (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 46).

2.3.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen

Kuten edellä todettiin, tulevaisuudessa fyysinen ja virtuaalinen yhdistyvät yhä enemmän. Turkin (2009) mukaan yhteydestä internetiin on tullut ihmisille, yrityksille ja yhteisöille elintärkeä perushyödyke ja virtuaalisista välineistä kehittyy nopeasti ihmisten sosiaalisen ja poliittisen elämän, viihtymisen ja työn välttämättömiä toiminta-alustoja. Palvelut sulautuvat digitaalisiin prosesseihin, mikä haastaa perinteisen ajattelun ja vakiintuneet tavat organisoida yhteiskunnallisia toimintoja. (Turkki 2009, 32.)

Useat yritykset ovat jo ymmärtäneet, että digitaalisten palvelujen läpimurros on kiistämätön tosiasia. Asiakaslähtöisten ratkaisujen tarjoaminen digitaalisissa kanavissa on kuitenkin monelle vielä haaste ja useat yritykset vasta miettivät, kuinka digitaaliset kanavat tulee nähdä ja mitä niissä voi tehdä. Filenius (2017, 25) korostaa, että asiakaskokemus on yksilöllinen ja tilannekohtainen, ja siihen vaikuttavat merkittävästi asiakkaan osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Asiakkaan puutteelliset tietotekniset taidot voivat osaltaan estää sähköisessä kanavassa asiointia, jolloin palvelun tuoma helppous ja nopeus ei tuota arvoa. Digitaaliset palvelut useasti edellyttäväkin taitoa hyödyntää teknistä laitetta, joten asiakkaan osaamisen merkitys korostuu. (Filenius 2017, 21, 25; Ylikoski & Järvinen 2012, 126.)

Sähköinen asiointi merkitsee Kuuselan ja Rintamäen (2002, 150) mukaan asiakkaalle ennen kaikkea vapautta ja vaivattomuutta, sillä verkkoyhteys vapauttaa asiakkaan ajasta ja alueellisista rajoitteista. Ajan merkitys myös asiakkaan kokeman arvon lähteenä korostuu; siitä tulee yhä enemmän sekä kilpailukeino, että yritysten toiminnan raaka-aine. Ajankäytön tehostaminen merkitsee vaivatonta asiointia, kun taas palvelutilanteeseen liitetty riittävä ajankäyttö merkitsee yksilöllisyyttä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 150.)

Filenius (2015) tiivistää digitaalisen asiakaskokemuksen syntyvän, kun ”käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun toiminnan tai osan siitä”. Kun asiakkaan tarve ymmärretään oikein, eri toiminnot tukevat sen toteuttamista ja palvelun käytettävyys vastaa asiakkaan tarvetta, jolloin syntyy onnistunut digitaalinen asiakaskokemus. (Filenius 2015, 30.) Jiang (2012) on hahmottanut digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista viiden eri vaiheen avulla ja tuonut esiin, että asioinnin tulee olla kaikissa eri vaiheissa vaivatonta. Filenius (2015) huomioi, että vaiheiden tarkastelussa on asiakaskokemuksen muodostumisen lisäksi keskeistä huomioida sekä tekniset haasteet ja liiketoimintalogiikan haasteet:

- 1) saavutettavuus: palveluiden jatkuva saatavuus digitaalisissa kanavissa niin, että tietoliikenneyhteydet ja päätelaitteet on huomioitu
 - 2) hakeminen ja löytäminen: palveluun ohjaaminen ja tuotteen löytyminen tehty sujuvaksi
 - 3) valinta ja päätöksenteko: olennaisen tuotteeseen liittyvän tiedon (tuotetiedot, vertailut, suosittelut) esille tuominen selkeästi ja ymmärrettävästi
 - 4) transaktio (osto/tilaus): ostoprosessin suunnittelu niin, että lomakkeet, maksaminen ja kampanjoiden huomiointi on sujuvaa
 - 5) käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet: palvelun käyttöönoton sujuvuus ja asiakkaan huomioiminen ostotapahtuman jälkeen.
- (Jiang 2012, 200; Filenius 2015, 79-118.)

Jiang (2013, 207) tuo esiin huomion, että verkko-ostosten sujuvuus korreloivat myönteisesti ostokäyttäytymisen kanssa. Erityisesti sillä, mitä sujuvammin hakeminen, ostaminen ja käyttöönotto hankinnan jälkeen on koettu, sitä suurempi mahdollisuus on uudelleen ostoihin ja asiakkaiden suositteluun. Internet-sivustolle pääsyä pidetään ratkaisevana tekijänä asiakkaan verkko-ostamisen helppokäyttöisyyden määrittämisessä. On siis tärkeää ymmärtää sähköisen asioinnin ulottuvuudet, jotta yritys voi tehdä asioinnista sujuvaa ja helppokäyttöistä.

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakastiedolla on keskeinen rooli. Digitaalisen toiminnan avulla kerätyn datan määrä kasvaa räjähdysmäisesti, kun ihmisten liikkeitä ja käyttäytymistä voidaan seurata ja analysoida yhä tarkemmin. Yritykset ovat voineet kerätä asiakastaan tietoja jo pitkään, mutta eivät ole osanneet hyödyntää tietoa liiketoiminnassaan. (Hämäläinen ym. 2016, 50.) Kuten kappaleessa 2.1.1 tuotiin esiin, aito asiakasymmärrys on asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen perusta.

Parviainen ym (2017, 23) huomauttaa, että kun data ja sen jalostaminen tulevat yhä enemmän liiketoiminnan keskiöön, olennaista on, että tällöin ymmärretään miten tietoa pitäisi käsitellä ja jalostaa, jotta siitä saadaan oikeaa asiakasarvoa. Menestyvät yritykset osaavat parhaiten hyödyntää dataa oman liiketoimintansa kannalta. Dorsey (2012, 226 teoksessa Soudagar ym. 2012) tuokin asiakasymmärryksen keskeiseksi tekijäksi palvelun muodostumisessa ja tiivistää tulevaisuuden digitaalisen asiakaskokemuksen neljään huomioon:

- 1) loppukäyttäjä räätälöi enenevissä määrin tilauksen sisällön lisäksi sitä, missä muodossa se toimitetaan
- 2) asiakkaan käyttäytymisen sisältöä, toimintaa ja tietoa kerätään eri lähteistä ja yhdistetään yhteiseen tavoitteeseen tuottaa yksilöllinen kokemus
- 3) kootun tiedon avulla räätälöity tuote toimitetaan asiakkaalle asiayhteydessä sopivimpaan laitteeseen sekä
- 4) sosiaalinen sisältö integroidaan digitaalisiin asiakaskokemuksiin (ei erotella erikseen blogeihin, wikiin jne.). (Soudagar ym 2012, 226.)

Myös Hynynen (2014) näkee, että innovatiivisissa liiketoimintamalleissa eri osa-alueet yhdistyvät: itse tuote tai palvelu ei ole enää erillään sitä tukevasta myynnistä, markkinoinnista tai asiakaspalvelusta vaan parhaimmillaan kaikki toiminnot yhdistyvät loppuasiakkaan kannalta kokonaisuudeksi. Tällaisessa elämyksessä loppuasiakas on itse huomaamattaan kiinteä osa näin syntyvää ekosysteemiä. (Hynynen 2014, 169, teoksessa Sydänmaanlakka 2014.)

2.3.3 Käytettävyydestä digitaaliseen asiakaskokemukseen

Vastamäki (2013, 121, teoksessa Pyyhtiä ym. 2013) näkee verkkopalvelun käytettävyyden peruselementteinä palvelun käytön helppouden, tehokkuuden ja miellyttävyyden. Peruselementit muodostuvat lukuisten pienempien yksityiskohtien suunnittelusta (kuten esimerkiksi mistä palvelu löydetään, miten siellä liikutaan, tilataan, ymmärretään palvelun kieltä, edetään ostopolulla) niin, että ne ovat hyvässä järjestyksessä, selkeitä, loogisia ja ymmärrettäviä. Kun asiakas on saanut hyvän kokemuksen palvelun käytöstä, hän palaa siihen mielellään, kun taas palvelun käytettävyyden epäonnistuessa asiakas voi vaivattomasti valita kilpailevan yrityksen tarjoaman.

Asiakkaat arvostavat palvelun helppokäyttöisyyttä, mutta käytettävyys on vain osa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa (Manning & Bodine, 2012, 7). Koivunen (2016, 34) jatkaa, että asiakkaat haluavat saada käytettävyyden ohella myös hyvän käyttökokemuksen. Käyttökokemus voidaan nähdä käytettävyyttä laajempänä käsitteenä eli se sisältää edellä mainittujen elementtien lisäksi myös eettiset ja kokemukselliset ulottuvuudet: palvelun täytyy olla käytettävän lisäksi houkuttelevaa, hyvännäköistä ja trendikästä (Vastamäki 2013, 122.)

Filenius (2015, 29) lisää, että käyttökokemus on henkilökohtainen ja se voi muuttua, kun palvelutarjontaan syntyneitä uusia ominaisuuksia aletaan pitää itsestään selvyyksinä. Kun asiayhteyteen lisätään palveluntarjoajan tarkoitus tai prosessi, muodostuu asiakaskokemus. Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu sellaista päätelaitetta käyttämällä, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti. On kuitenkin tärkeää huomioda, että käyttäjät ja käyttötilanteet ovat yksilöllisiä, eli tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen on haastava kokonaisuus. Verkkosivun yksittäinen onnistunut elementti ei synnytä onnistunutta asiakaskokemusta, vaan on ymmärrettävä, että digitaalisen palvelun laatu kytkeytyy aina siihen, miten hyvin se suoriutuu tehtävästä, joka sillä koko palveluketjussa on. (Filenius 2015, 29-30, 76.)

On myös huomioitava, että asiakkaiden valmiuteen digitaalisten palveluiden käyttöönotossa ja hyväksymisessä vaikuttavat järjestelmien luotettavuus ja turvallisuus, niiden helppokäyttöisyys ja sopivuus moneen käyttöön, aiheutuvat kustannukset ja säästöt, sosiaalinen ympäristö sekä käyttäjän tiedot, kuten ikä, koulutustausta ja tietoteknisen osaamisen taidot. Ylikoski ja

Järvinen (2012) esittävät, että digitaalisia palveluita kehitettäessä on tavoiteltava ennen kaikkea sitä, että ne palvelevat entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja omaehtoista toimintaa sekä edistävät luottamusta yksityisyyden suojaa parantamalla. (Ylikoski & Järvinen 2012, 138-139.)

2.3.4 Yhtenäisyys ja jatkuvuus monikanavaisessa toimintaympäristössä

Fileniuksen (2015, 27) mukaan digitaalisten palveluiden yleistyessä myös asiakkaat ovat valvutuneet ja odotusarvot yrityksiä kohtaan nousseet. Yrityksen palvelut oletetaan olevan saatavilla digitaalisessa kanavassa laajoina ja laadukkaina niin, että asiakas voi valita ajan, paikan ja päätelaitteen. Tällaisen monikanavaisen palveluprosessin toteuttaminen on kuitenkin yritykselle haastavaa, sillä se usein toteutetaan siiloutuneesti organisaation näkökulmasta. Filenius (2015) esittääkin, että monikanavaisuuden sijaan yritys voi toimia ”kaikkikanavaisesti” (omni channel). Tällöin sama asia on organisoitu asiakaslähtöisesti eli ymmärretään, että yksi ja sama asiakas voi asioida sekä kivijalka- että verkkokaupassa. (Filenius 2015, 27-28.) Ylikoski ja Järvinen (2012, 125) huomioivat, että monikanavaisuuden lisääntyminen parantaa palveluiden saatavuutta ja sitä kautta lisää palvelun vaivattomuutta ja nopeutta, mikä lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Mikäli yritys osaa yhdistää eri ympäristöt ja ostotavat ja toimii johdonmukaisesti uuden ja vanhan välillä, Storbacka (2001, 261) toteaa sen lisäävän tuloksellisuutta sekä asiakkaan luottamusta brändiin.

Myös Flow ja Payne (2007) näkevät, että asiakaskokemusta täytyy vahvasti suunnitella myös yrityksen toimintaympäristössä käyttävien kanavien kautta. Useat yritykset toimivat monikanavaisessa ympäristössä ja on keskeistä varmistaa, että loistava asiakaskokemus syntyy sekä yksittäisen kanavan kautta, että kanavissa ristiin. Keskeistä on myös määritellä asiakaskokemuksen muodostumisen konteksti ja se, että sen on kustannuksiltaan saavutettavissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi perustua erilaisten asiakassegmenttien tuomaan potentiaaliin tuottoon ja palvelustrategioiden sekä investointipäätökset tulisi tehdä tietoisena potentiaalisesta tuotosta. (Flow & Payne 2007, 93.)

Klaus (2015, 85) korostaa, että kokemukset muodostuvat yksittäisten tapahtumien sijaan kanavissa ristiin ja lukuisilla kohtaamisilla on kumulatiivinen vaikutus. Wang (2015, 8) tuo esiin ajatuksen kokemuksen jatkuvuudesta: asiakas saattaa aloittaa kokemuksen muodostamisen mobiililaitteella autossa, miettiä sitä toimistolla ja palata asiaan jälleen kotona. Huolimatta kanavasta, laitteesta tai alustasta, jonka asiakas tällöin valitsee, asiayhteyden ja kokemuksen yksilöllisyyden tulisi kulkea mukana koko ajan. Asiakkaat eivät halua häiriöitä kesken asioinnin ja odottavat, että heidän kokemustaan pidetään tärkeänä.

Koski ja Villberg (2002, 64-65 teoksessa Kuusela & Rintamäki 2002) huomioivat tutkimustuloksen (Flur, Mendonca ja Nakache 1997), jonka mukaan asiakkaat haluavat säilyttää mahdollisuuden henkilökohtaiseen palvelun sähköisten kanavien käytön lisääntymisestä huolimatta. Hekin toteavat, että sähköisten kanavien rinnalla perinteisten vaihtoehtojen uudelleen muokkaaminen sekä monikanavaisuuden luominen on tärkeää. Vastatakseen asiakkaan tarpeisiin, yrityksen täytyy antaa asiakkaalle mahdollisuus valita omiin tarpeisiinsa ja kuhunkin tilanteeseen sopiva kanava. Storbacka ym (2001, 247) jatkaa, että asiakaskokemuksen suunnittelussa ei riitä pelkkä digitaalisen käyttöliittymän kautta syntyvän kokemuksen suunnittelu, vaan sen täytyy tapahtua integroidusti niin, että huomioidaan asiakkaan kokemukset eri ympäristöissä sekä näiden vuorovaikutus.

Myös Gerdt ja Korkiakoski (2016, 140) näkevät, että kun ymmärretään digitaalisen ja fyysisen ympäristön erot ostokäyttäytymisessä, voidaan asiakkaan kokemuksen parantamisella rakentaa merkittävää kilpailuetua. Ostokokemus saadaan parhaiten vastaamaan asiakkaiden odotuksia kehittämällä digitaalista ja monikanavaista asiakaskokemusta. Filenius (2015, 179) toteaa, että kuluttajat harvoin enää arvottavat itse välinettä tai kanavaa vaan valitsevat sillä hetkellä sujuvimmin käytettävissä olevan. Useasta palvelumuodosta valitsemalla asiakas voi kokea palvelun arvokkaammaksi kuin yhden palveluvaihtoehdon tarjonta (Ylikoski & Järvinen 2012, 135.)

Voidaan siis todeta, että yhdenmukaisen asiakaskokemuksen muodostuminen monikanavaisessa toimintaympäristössä on valtava haaste yrityksille (Watkinson 2013, 15). Jotta koko ajan kehittyvää teknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti, asiakaskokemuksen muodostumista täytyy suunnitella kokonaisuutena, joka huomioi kaikkien kohtaamispisteiden elementit. Kuten aiemmin on tuotu esiin, asiakkaan odotukset muodostavat osan asiakaskokemuksesta, joten monikanavaisuuden myötä on varmistettava tiedon yhdenmukaisuus eri kanavissa. Yrityksen täytyy integroida tuotteet ja palvelut, fyysiset kaupat, sähköiset kanavat, älypuhelinsovellukset, sosiaalisen median näkyvyys sekä asiakaspalvelukeskusten toiminta keskenään, jotta asiakaskokemuksesta voi muodostua yhtenäinen. (Watkinson 2013, 15.)

2.4 Strateginen johtaminen digitaalisen muutoksen ja asiakaskokemuksen onnistumisessa

Edellisissä kappaleissa tuotiin esiin huomioita, joiden mukaan asiakaskokemuksen ymmärtäminen tulee näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa, lähtien strategiasta. Digitalisaatiota käsittelevässä kappaleessa tuotiin esiin lisäksi näkökulmia, jotka väistämättä muuttavat yrityksen toimintaa ja palveluita tulevaisuudessa, sekä vaikuttavat vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tässä osiossa avataan strategisen johtamisen merkitystä sekä esitetään, miten asiakaskokemuksen johtaminen ja digitaalinen muutos tulisi nähdä keskeisenä strategisen johtamisen tavoitteena, jotta niillä voidaan tavoitella liiketoiminnallista hyötyä ja tehokkuutta.

2.4.1 Strateginen johtaminen

Mintzberg (1987, 25-29) on jo 80-luvulla kiteyttänyt, että strategia antaa yritykselle selkeän suunnan, keskittää pyrkimykset, määrittää organisaation sekä luo yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta tekemiseen. Vuorisen (2014, 77) mukaan strategialla voidaan tähdätä joko tehokkuuden parantamiseen (toiminnan optimointi markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihin nähden) tai uuden ja erilaisen tekemiseen (pitkäjännitteinen kehittäminen, kokeilu ja oppiminen). Hellman (2003, 140-141) esittää, että strategisen johtamisen avulla voidaan määrittää ja analysoida vaihtoehdot, joihin panostamalla yritys voi saavuttaa pitkän tähtäimen liiketoimintatavoitteensa. Koska strategiat sisältävät yhä enenevässä määrin muutoksia, strategisessa suunnittelussa on tärkeää huomioida, että käytettävät suu-reet ja mittarit tukevat muutoksen johtamista ja onnistunutta toteutusta.

Strategiamääritelmiä on lukuisia eri näkökulmista ja toiminnan muodosta riippuen. Kamensky (2015, 23) nostaa strategiamääritelmien keskeiseksi tekijäksi hallinnan eli sopeutumisen, vaikuttamisen sekä valitsemisen muodostaman kokonaisuuden. Toimintaympäristö, tilanne, osaaminen ja resurssit vaikuttavat luonnollisesti näiden kolmen osatekijän keskinäiseen painoarvoon, mutta hyvässä strategiatyössä nämä kaikki ovat mukana. Kamenskyn (2015, 360) mukaan yritykset, jotka ovat strategiassa, johtamisessa, osaamisessa ja vuorovaikutuksessa edellä kilpailijoitaan, menestyvät ja saavuttavat sellaista kilpailuetua, joka on vaikeasti kopioitavissa.

Vuorinen (2014, 77-78) esittää strategista johtamista käsittelevän kirjallisuuden eriytyvän kahteen koulukuntaan: 1) toimialalähtöinen ajattelumalli näkee yrityksen ulkoisten asioiden tarkastelun ja toiminnan sovittamisen ulkoiseen maailmaan johtavan yrityksen menestykseen, jolloin strategia painottuu ulkoisten asioiden analysointiin ja näihin reagoimiseen. 2) Resurssi-perustaisen strategianäkemyksen mukaan yrityksen menestyminen perustuu puolestaan yrityksen sisäisten resurssien paremmuuteen ja strateginen painopiste on omassa toiminnassa.

Santalainen (2009, 58) esittää strategiatyötä tutkailevat näkökulmat samansuuntaisesti: 1) sisältä ulospäin-malli, jossa yrityksen liiketoiminnan kilpailutekijät perustuvat yrityksen ainutlaatuisen tuotteeseen tai osaamiseen tai 2) ulkoa sisäänpäin-malli, jossa menetys luodaan sen pohjalle, miten yritys kykenee tunnistamaan asiakkaidensa muuttuvat tarpeet kilpailijoi- taan paremmin. Filenius (2015, 178) kuitenkin tuo esiin huomion, että usein yrityksen tuotteiden ja palveluiden merkitystä asiakkaalle pidetään suurempana kuin ne oikeasti ovat eikä huomioida, että digitalisaation myötä kilpaileva ja korvaava tarjonta on nopeasti asiakkaiden ulottuvilla.

Filenius (2015, 179) jatkaa, että mikäli että strateginen suunnittelu perustuu organisaation sisäisiin toimintamalleihin, johtaa se usein organisaation siiloutumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa usein suoraan asiakasrajapintaan. Arantola (2009, 7) huomauttaa, että tilanne voi tällöin johtaa esimerkiksi siihen, että yksi liiketoimintayksikkö voi keksiä ratkaisun asiakashaasteeseen, jonka ei tiennyt olevan haaste myös muille yksiköille.

Hämäläinen ym (2016, 152) kokee, että strategiatyön painopiste on yrityksissä muuttumassa yhä enemmän suunnittelusta kokeilevampaan suuntaan ja strategiaprosesseissa korostuu avoimuus, läpinäkyvyys ja nopeus. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä voivat heikentää nykyisen liiketoimintamallin kilpailukykyä, joten johdon täytyy tehdä entistä rohkeampia strategisia valintoja. Kyky strategiseen ajatteluun ja sitkeys uudistusten toteuttamisessa korostuvat. Keskeistä on, että koko organisaatio kykenee ajattelemaan ja toimimaan toisin ja että organisaation kulttuuri tukee muutoksia, kannustaa luovuuteen sekä sallii kokeilemisen ja virheiden tekemisen. On huomioitava, että organisaatiossa vaikuttavat arvot ja toimintatavat voivat myös estää uudistumista, jos organisaatiota johdetaan ennemminkin varmistelevalle, virheitä välttävällä ja tehokkuutta maksimoivalla asenteella ja organisaation kulttuuri rakentuu näiden tavoitteiden ympärille. Olennaista on, että kokeilemisen ja uusien asioiden testaamisen kulttuuri rakentuu syvällisen strategisen ajattelun pohjalle, jotta lopputulos on hyödyllinen. (Hämäläinen ym. 2016, 76, 151-153.)

Vuorinen (2014, 81) lisää, että tulevaisuudessa strategiatyössä hyödynnetään entistä enemmän menetelmiä, osallistetaan henkilöstöä ja muita sidosryhmiä. Perinteisistä viisivuotissuunnitelmista tullaan luopumaan ja strategiatyöstä tulee entistä joustavampaa, monipuolisempaa sekä avoimempaa. Myös Hämäläinen ym. (2016, 67) korostaa, että muutosvauhdin kasvaessa strategiatyön rytmi muuttuu ja strategia näkyikin enemmän periaatteina, jotka raamittavat toimintaa ja joita voidaan soveltaa erilaisissa tilanteissa. Koko organisaation täytyy siis osata ajatella strategisesti. Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 15) näkevät, että strategia on luonnollisin muutoksen käynnistäjä, sillä siihen yritykset pystyvät helpoimmin itse vaikuttamaan. Vasta kun strategiaa muutetaan, koko organisaation muutos käynnistyy.

Hämäläinen ym. (2016) toteaa, että strategia todentuu lopulta vasta henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien kokemuksissa. Toimintaympäristön muuttuessa johdon täytyy entistä enemmän luottaa henkilöstöönsä ja antaa vastuuta, sillä menestyminen edellyttää yhä enemmän henkilöstön kykyä itsenäiseen ajatteluun ja vastuunottoon. Työntekijän tulee tietää odotukset, kokea että häneen luotetaan ja saada valtuudet toteuttaa strategiaa omassa työtehtävässään. (Hämäläinen ym. 2016, 225-226.)

Hellman (2003, 140-141) kokee, että vaikka asiakkaiden strateginen merkitys on noussut, monille yrityksille asiakaskeskeisyyden sisällyttäminen strategiseen suunnitteluun on ollut haastavaa. On kuitenkin selvää, että mikäli asiakkaat eivät ole kiinteä osa strategista suunnittelua, on vaikeaa siirtyä tuotokeskeistä toiminnasta asiakaskeskeiseksi. Pelkkä operatiivinen asiakashallinnan toteutus ei riitä, vaan näkemykset liiketoiminnan johtamisesta ja strategiasta ovat keskeisiä. Löytänen ja Korkiakosken (2014, 36) mukaan keskeisintä on toteuttaa strategiaa niin, että siitä tulee asiakkaalle todellista.

Strategia siis määrittää toiminnan suunnan. Edellisissä luvuissa käsiteltiin asiakaskokemuksen muodostumista, kokonaisuuden merkitystä sekä digitalisaation siihen tuomia lisähaasteita ja mahdollisuuksia. Läpikäydyn perusteella vahvistuu näkemys siitä, että asiakaskokemusta ei voida organisaatiossa erottaa irralliseksi osa-alueeksi, esimerkiksi koskemaan vain asiakasrajapintatyössä tai ict-toiminnossa tapahtuvaa toimintaa, vaan sen täytyy käynnistyä liiketoiminnan ytimestä eli strategiasta. Kun ymmärretään asiakaskokemuksen sekä digitalisaation tuomien mahdollisuuksien merkitys strategisen johtamisen kautta, vaikutukset näkyvät kaikessa toiminnassa. Seuraavassa kappaleessa tuodaan esiin näkemyksiä siitä, minkälainen vaikutus asiakaskokemuksen sisällyttämisellä strategiaan on.

2.4.2 Asiakaskokemuksen merkitys strategiassa ja johtamisessa

Hämäläisen ym. (2016) mukaan yritykset, jotka ovat tuote- tai teknologialähtöisyyden sijaan panostaneet asiakas- ja käyttäjäkokemukseen, ovat menestyneet erinomaisesti viime vuosina. Kun asiakaskokemus nähdään koko yrityksen keskeisenä menestyksen perustana, siitä tulee strategisesti keskeinen asia. Kokemusmaailman (sekä asiakkaiden että työntekijöiden) ymmärtäminen ja tulkitseminen nousee yhä tärkeämmäksi strategisen johtamisen kulmakiveksi analyttisen suunnittelemisen ja laskemisen rinnalle. Verkostojen ja ekosysteemien lisääntymisen myötä strategiatyöstä tulee myös jaetumpaa, kun organisaatiot ovat riippuvaisempia toistensa strategioista. (Hämäläinen ym. 2016, 67, 78, 120-121.)

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 26) esittämän tutkimuksen tulosten mukaan (Asiakkuuskokemusten johtaminen Suomessa 2014) asiakaskokemuksen kehittämisen yleisin este on kuitenkin selkeän strategian puuttuminen. Myös Band ja Hagen (2011, 10) toteavat, että monenkaan yrityksen strategiassa ei ole huomioitu riittävästi asiakaskokemuksen merkitystä. Asiakaskokemuksen merkitys strategiassa ymmärretään usein vasta, kun selkeytetään asiakaskokemuksen taloudellinen vaikutus liiketoimintaan. Arussyn (2010, 61) mukaan onkin välttämätöntä, että asiakaskokemuksen kehittäminen perustuu uskomusten sijaan taloudellisiin lukuihin ja menestynyt asiakaskokemusstrategia osoittaa taloudelliset hyödyt, joita se toteutuessaan tuottaa.

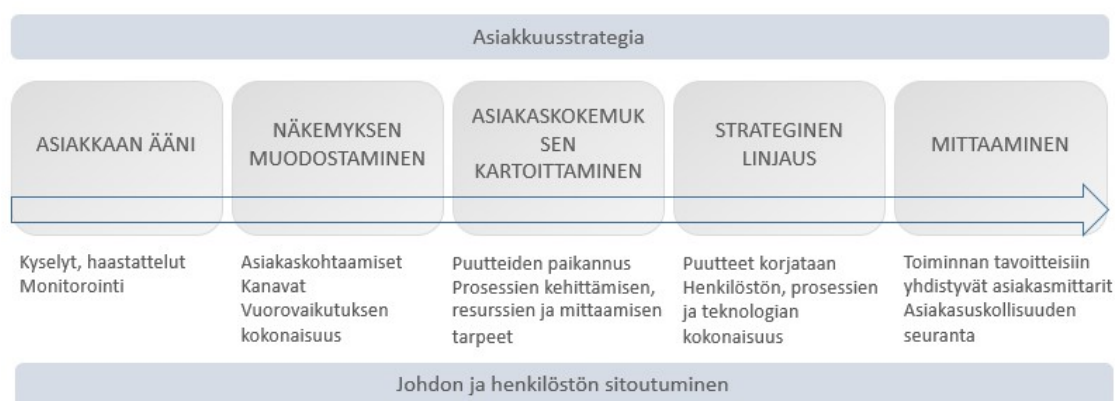
Asiakaskokemus tulisi rakentaa mukaan yrityksen strategiaan, joka kuvaa kilpailuasetelmaa ja asettaa asiakasodotuksia yritykselle. Band ja Hagen (2011, 10) näkevät asiakaskokemusstrategian

suunnitelmana, joka ohjaa toimintaa ja resursseja muodostamaan asiakkaan odotuksia vastaavan tai ne ylittävän kokemuksen. Toimiva strategia tulee tällöin sisältää kolme osatekijää: 1) halutun kokemuksen kuvaaminen asiakkaan tarpeiden kohtaamisen, helpon ja nautittavan asiointin kautta (tärkeä huomioida etenkin sellaiset asiakaskokemuksen näkökulmat, jotka ovat yrityksen kriittisiä erottautumistekijöitä), 2) toiminnan ja prosessien suoristaminen (tehokas strategia kertoo, mitä tehdään mitä jätetään tekemättä tai tehdään eritavalla) ja 3) resursien kohdistaminen oikein. (Band ym. 2011, 10.)

Lutz ja Foong (2008, 359) näkevät, että menestyksekkään asiakaskokemuksen rakentaminen edellyttää ensinnäkin sitä, että yrityksessä nimitetään henkilö, joka voi panna käytäntöön kanavien yhdistymisen sekä asiakastiedon, henkilöstön ja toiminnallisten mittareiden yhtenäistämisen. Asiakaskokemusstrategian täytyy integroitua liiketoimintastrategian kanssa niin, että asiakkaan merkitys on prosesseissa selkeä. On myös tärkeää laatia sellainen ristiin toimiva toteutussuunnitelma, jonka avulla prosessit, teknologia ja kannustimet voidaan yhdenmukaistaa ja joka sisältää kaikki asiakkaan vuorovaikutusalueet ja kokemukset. Asiakaskokemuksen saataminen taloudelliseen muotoon tukee seurantaa ja johtamista. Lisäksi on tunnistettava ulkoiset ja sisäiset mittarit, joiden avulla palvelun vaikutusta asiakaskokemukseen voidaan mitata. (Lutz & Foong 2008, 359).

Kuten asiakaskokemuksen mittaamista käsittelevässä kappaleessa esitettiin, yrityksen tulee tunnistaa keskeiset asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttavat toiminnot, jotta asiakaskokemuksesta tulee osa liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen kehittämisen suunnitelman tulee sisältää aikataulu, vaikuttavuus, mitattavuus sekä kohtaamisen luonne ja laatu sekä sille täytyy löytää selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet. Asiakaskokemuksen mittaaminen voidaan sisällyttää liiketoimintamittareihin, mutta olennaista on, että mittaamalla saatua tietoa käytetään aidosti prosessien ja tuotteiden kehittämiseen. (Gerdt ja Korkiakoski 2016, 41, 144.)

Oheisessa viitekehyksessä (kuvio 8) tulee vaiheittain esiin, miten yritys voi synkronoida toimintonsa asiakaskokemusstrategiansa kanssa. Lähtökohta on asiakkaan kuunteleminen esim. kyselyiden, haastatteluiden tai esimerkiksi Internet-keskusteluiden reaaliaikaisen monitoroinnin keinoin. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan näkemys edellä mainitun tiedon perusteella sekä saadaan analyysien avulla tietoa asiakohtaisista ja vuorovaikutuskanavista, jonka avulla saadaan näkemys kokonaisuudesta, miten yritys on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. (Lutz ja Foong 2008, 356.)



Kuvio 8: Asiakaskokemuksen viitekehys (mukailtu Lutz ja Foong 2008, 356).

Kolmannessa vaiheessa kartoitetaan asiakaskokemuksen tila. Tässä vaiheessa huomataan puuttuvat tekijät sen välillä mitä asiakkaat arvostavat ja mitä yritys tarjoaa. Näin voidaan saada syvällistä ymmärrystä prosessien kehittamisestä, resursseista, tiedon ja mittaamisen tarpeista. Neljännessä vaiheessa edelliset vaiheet yhdistyvät strategiaan: kolmannessa vaiheessa havaitut puutteet täytetään ja varmistetaan, että henkilöstö, prosessit ja teknologia toimivat sujuvasti yhdessä tuottavan asiakaskäyttäytymisen aikaansaamiseksi. Näin saadaan suunniteltua etulyöntiasemassa olevat tekijät ja voimavarat sekä tunnistettua keskinäiset riippuvuussuhteet. Viimeisessä vaiheessa laaditaan malli mittaamiselle, joka mahdollistaa hyötyjen laskemisen ja asiakasuskollisuuden tuottavaksi muuttamisen. Tällöin on keskeistä tunnistaa sellaiset asiakasmittarit, jotka linkittyvät organisatorisiin tavoitteisiin sekä määrittää omarahoitteisten hankkeiden hyötyvaiheet ja asiakasuskollisuuden seuranta. Asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä mittaavina indikaattoreina voidaan käyttää esimerkiksi havaittuja odotuksia, arvoa yhdistäviä indikaattoreita tai NPS-indikaattoria, joka mittaa suosittelevuutta. (Lutz ja Foong 2008, 357-358.)

Klaus (2015, 114) tiivistää, että tuottaakseen onnistuneita asiakaskokemuksia ja hyödyntääkseen niitä kilpailutekijöinä, yrityksen tulee selkeyttää ja tarkentaa määritelmänsä asiakaskokemukselle, suunnitella sen mitattavuus, ja valita sen johtamiseksi toimiva strategia. Filenius (2015, 180) korostaa, että asiakaskokemuksen täytyy näkyä yrityksen strategisissa tavoitteissa ja organisaatiolla tulee olla riittävä osaaminen ja resurssit asiakaskokemuksen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Olennaisinta on määrittää, kuka organisaatiossa vastaa asiakaskokemuksesta. Watkinsonin (2013, 104) huomauttaa, että henkilöllä, jolla on kokonaisvastuu ja -velvollisuus asiakaskokemuksesta, ei voi olla liian yksipuolista näkemystä perinteisistä liiketoimintayksiköiden rajoista ja hänen tulee olla ylimmällä tasolla yhdessä muiden toimintoista päättävien kanssa. Ilman asiakaskokemuksen kokonaisuudesta vastaavaa henkilöä yrityksen on haastavaa luoda johdonmukaisuutta ja yhtenäistä asiakaskokemusta. Myös Löytänen

ja Korkiakosken (2014, 36) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen strategiatasolla on tärkeää, mutta olennaisinta on kuitenkin saada se toteutumaan niin, että siitä tulee asiakkaalle todellista.

Palmer (2010) tuo esiin, että asiakaskokemuksen muodostumisen yksilöllisyys voi kuitenkin rajoittaa sen käyttöä suunnittelun ja hallinnan käyttötarkoituksessa johtamisen tukena. Vaikka monet yritykset kokevat asiakaskokemuksen johtamisen menestystekijänä asiakassuhteiden johtamiselle, sisäisten toimintojen integraatio voi muodostua suureksi haasteeksi. Palmer nostaa esiin huomion, voidaanko monimutkaista asiakaskokemuksen konseptia johtaa, etenkin jos huomioidaan kokemuksen muodostumisen tilannesidonnaisuus. Asiakassuhteiden johtamisessa tarvitaan ennen kaikkea taitoa ja valtaa koordinoida sisäisiä toimintoja niin, että asiakkuuden arvo muodostuu kokemuksesta, joka kohtaa tarpeet ja odotukset. On ymmärrettävä, että kaikki organisaatiossa voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Palmer 2010, 107, 203.)

Lutz ja Foong (2008, 356) tuovat esiin, että menestyvän asiakaskokemusstrategian muodostamisessa keskeisimmät tekijät ovat johdon sitoutuminen ja asiakaskokemuksen omistajuus. Tärkeää on myös sellaisten avainhenkilöiden osallistuminen, joilla on olennainen osa asiakkaiden linkittymiseen yritykseen. Myös Filenius (2015, 205) kokee, että asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen kannalta tärkeintä on organisaation johdon sitoutuminen. Mikäli johto sitoutuu asiakaskokemuksen kehittämiseen, se mahdollistaa toimivat edellytykset asiakaskokemuksen johtamiseen ja toteuttamiseen. Filenius myös huomioi, että asiakaskokemuksen johtamiseen tulisi muodostaa tiimi, josta löytyy osaamista teknisistä ratkaisuksista, viestinnästä ja liiketoimintamallista, sillä ne kaikki vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen digitaalisissa kanavissa.

Filenius (2015, 202) kiteyttää, että jotta asiakaskokemuksen kehittämisellä on riittävät edellytykset, johdon täytyy varmistaa, että yrityksessä on: 1-2) määritelty yrityksen asiakaslupaus ja tavoiteltava asiakaskokemus sekä asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoiminnallinen arvo ja mittarit, 3) analysoitu kyky tunnistaa asiakaskokemusperäiset ongelmat, 4) investoitu tarvittaviin tekniikkoihin ja palveluihin, 5-6) luotu edellytykset asiakaskokemuksen johtamiselle sekä tarvittava osaaminen asiakaskokemuksen johtamiseen ja toteuttamiseen, 7) resurssit kuunnella ja monitoroida asiakasta kaikissa kanavissa sekä 8) varmistettu projekti kehittyminen prosessiksi.

Koivusen mukaan (2016, 29) digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen julkisella sektorilla ei ole yleistä, minkä taustalla voi vaikuttaa puutteet esimerkiksi asiakastiedon keräämisessä tietotekniikan avulla. Ilman tietoa siitä, mitä asiakkaat ovat, miten he palveluita käyttävät ja kokevat ne, asiakaskokemuksen johtaminen on haastavaa. Koivunen (2016, 27) huomioikin,

että onnistuakseen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa menetelmiä ja työkaluja tulee hyödyntää johdonmukaisesti sekä luulot ja uskomukset tulee korvata tosiasioiden käsittelyllä.

Johdon sitoutuminen asiakaskokemuksen johtamiseen on siis keskeinen edellytys sen onnistumiselle. Mikäli yrityksen toiminta ei kuitenkaan ole kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöistä, voi asiakaskokemuksen johtamisesta tulee haastavaa. Ylikosken ym. (2006, 159) mukaan syitä epäonnistumiselle voi tällöin olla muun muassa se, että yrityksen palvelua pidetään hyvänä kysymättä asiakkailta, asiakas- ja markkinatutkimuksia ei tehdä tai ne jätetään hyödyntämättä, tieto ei kulje organisaation sisällä eikä kyetä toimimaan yhteistyössä asiakkaan hyväksi tai kilpailu nähdään vain suppeana oman toimialan kesken eikä säännöllistä kilpailijaseurantaa tehdä. Löytänä ja Korkiakoski (2014) näkevät, että siiloutuminen ja osa-optimointi ovat suurimmat syyt siihen, että yritys epäonnistuu systemaattisen asiakaskokemuksen luomisessa. Muun muassa raskaiden organisaatorakenteiden ja monimutkaisten prosessien purkaminen sekä kokonaisuuden hallinnan ymmärtäminen ovat keskeisiä tekijöitä edellä mainittujen ongelmien vähentämiseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70, 73-75.)

2.4.3 Digitaalisen muutoksen vaikutus strategiseen johtamiseen

Kappaleessa 2.3 käytiin läpi digitaalisuutta ja erityisesti digitaalista asiakaskokemusta. Seuraavassa käydään läpi, mitä yritysten tulisi johtamisessa huomioida hyödyntääkseen tehokkaasti digitaalista muutosta. Tarkoituksena on saada käsitys digitaalisen muutoksen kokonaisvaltaisuudesta ja siitä, miten muutostoimenpiteillä tulisi tavoitella ennen kaikkea parempaa asiakaskokemusta.

Westerman ym. (2014, 250) esittävät, että yritykset, jotka suhtautuvat välinpitämättömästi teknologian kehitykseen tai eivät osaa käyttää sitä hyödyksi toiminnassaan, tulevat tulevaisuudessa kokemaan ennen näkemättömiä haasteita, sillä teknologian kehittyessä innovaatiot ja johtamisen läpimurrot lisääntyvät. Hellman (20003) näkee, että teknologioiden integroituessa yhä syvemmälle liiketoimintaan, niiden vaikutukset strategisesta näkökulmasta katsoen ovat laajat. Luomalla uusia markkinoita, muuttamalla nykyisten markkinoiden ja ansaintalogiikoiden dynamiikkaa sekä mahdollistamalla uudentyypin yhteistyö- ja työnjakomahdollisuuksia teknologiaa ei voi enää käsitellä osana IT-strategiaa, vaan näkemystä on laajennettava koskemaan kaikkea toimintaa. Ne vaikuttavat jo suurelta osin asiakkaiden odotuksiin, ostoprosesseihin ja ennen kaikkea tiedon hakuun ja sen hyödyntämiseen. Teknologian käytön avulla asiakkaan ja yrityksen välistä sekä asiakkaiden keskinäistä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Yritysten täytyykin miettiä, miten ne voivat hyödyntää kehitystä liiketaloudellisesti. (Hellman 2003, 137.)

Savolainen ja Lehmuskoski (2017, 13) käyttävät termiä digimuutos kuvatessaan ”organisaation tai yrityksen matkaa perinteisestä digitaalseksi”. Heidän mukaan digimuutos on yrityksille teknologioiden tehokkaampaan käyttöön siirtymisen lisäksi ennen kaikkea sisäinen. Jokaisen yrityksen muutos on yksilöllinen, mutta pitää sisällään kolme osa-aluetta: 1) muutoksen käynnistäjät (strategia, teknologia, markkina, megatrendit, viranomais sääntely), 2) organisaatiomuutoksen perinteisestä digitaalseksi sekä 3) muutoksen tavoitteet (asiakaskokemus, uudet tuotteet ja palvelut, kulttuuri, kilpailuetu, kannatettavuus).

Hämäläinen ym. (2016, 76) korostaa, että digitaalisen murroksen keskellä johdolla tulisi olla yhä kirkkaampi näkemys ja jatkuva strategiapohdintaa, jotta muutoksiin voidaan reagoida järkevästi. Strategiatyön näkökulmasta digiaikana nopeus ja ennen kaikkea oikea ajoitus ovat keskeisessä roolissa menestymisessä. Kingsnorth (2016, 315) jatkaa, että digitaalinen strategia tulee integroida liiketoiminnan strategiaan, jotta se ei johda että siiloutumiseen johtuvien ongelmien ja tehottomuuden välttämiseksi.

Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 16) mukaan organisaatiot asettavat usein digimuutoksen yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi sen, että kyetään luomaan edellytykset onnistuneen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Kuten asiakaskokemuksesta käsittelevässä luvussa tuotiin esiin, on kuitenkin keskeistä ymmärtää, että asiakaskokemukseen panostaminen vaatii merkittävää muutosta johtamisessa sekä ajattelussa koko organisaatiossa. Vaikka yritykset voivat tavoitella asiakaskokemuksen lisäksi hyvinkin erilaisia asioita, yleisesti voidaan nähdä, että digimuutoksen avulla tavoitellaan uusien tuotteiden ja palveluiden synnyttämistä tai jo olemassa olevien digitalisoimista, kulttuurista muutosta (päättöksenteon vauhdittaminen, asiakaskeskeinen ajattelu, ketterät kehittämismenetelmät) sekä kilpailuetua ja kannattavuutta. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16-17.)

Kingsnorth (2016, 175) huomauttaa, että yritysten tulisi nähdä digitaalinen murros teknologisen muutoksen ohella ennen kaikkea ajatustavan muutoksena, jonka keskeisiä elementtejä ovat muun muassa jatkuva keskittyminen asiakkaan tarpeisiin ja ratkaisujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. Tärkeäksi elementiksi nousee myös joustava ja yhteistyökykyinen asenne asiakkaita ja asiakaspalvelu kohtaan sekä keskittyminen arvonluomiseen, läpimurtoihin, ketteriin kokeiluihin ja tuloksiin. Teknologia tulee nähdä näiden älykkäänä mahdollistajana sen sijaan, että se nähdään itseisarvona.

Myös Doligalski (2015) näkee, että vuorovaikutus asiakkaiden kanssa voi lisätä asiakasarvoa yhteiskehittämällä. Internet lisää vuorovaikutusta tarjoamalla mahdollisuuden monipuoliseen keskusteluun tasapuolisesti asiakkaiden ja yrityksen välillä tai asiakkaiden välillä keskenään.

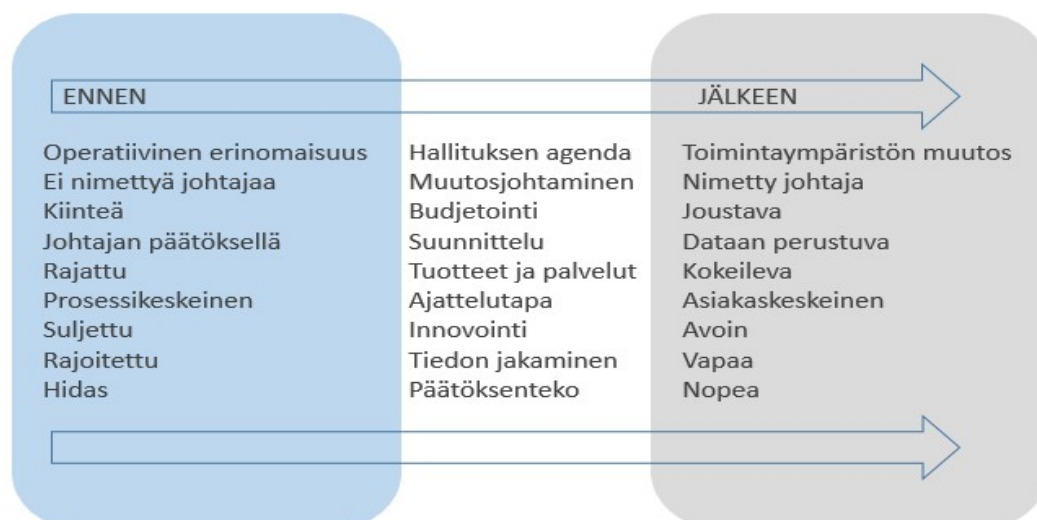
Kun internet nähdään asiakaskokemuksen muodostumisen lähteenä, massatoimintojen johtaminen helpottuu, mikä puolestaan voi johtaa kokemuksen tuottamisen kustannusten laskuun. (Doligalski 2015, 61.)

Libertin ym. (2016, 5) mukaan perinteisen johtamisen sekä digitaalisen verkoston johtamisen näkemykset eroavat mm. siinä, miten arvo ja toiminnallinen tehokkuus muodostuvat. Perinteinen johtamismalli kysyy, mitä arvoa yritys voi tuottaa kun taas digitaalinen johtaminen kysyy, mitä arvoa asiakkailla ja muilla verkostoilla on tarjota. Perinteinen johto näkee yrityksen toimivan täydellä tehokkuudella ja että tavoite on myydä enemmän tuotteita asiakkaille, kun taas digitaalisessa verkostojohtamisessa maailma nähdään täynnä hyödynnettävää potentiaalia ja arvon muodostuminen näkyy yhteiskehittämisen, vaikuttamisen ja jakamisen kautta.

Westerman ym. (2014) korostaa, että hyödyntääkseen täysmittaisesti digitaalisuutta, yrityksen tulee ymmärtää nykytilanne. On keskeistä kartoittaa, miten yritys käyttää digitaalisia teknologioita, kuten sosiaalista mediaa, mobiilia, analytiikkaa ja sulautettuja laitteita (embed-deb devices), rakennetaanko digitaalisia palveluita asiakaskokemuksen vai toimintojen pohjalta sekä selvittämällä, onko digitaalisen kehityksen tavoite luoda uutta liiketoimintaa vai kehittää nykyistä. Näiden jälkeen on selvitettävä digitaalisen muutoksen johtamisen elementtejä, kuten onko muutoksella selkeä visio, johon henkilöstö sitoutuu, hallitaanko muutosta oikein sekä onko yrityksellä hallussa vankka teknologian johtamisen kyvykkyys. Kun nykytilanne on selvitetty, kehityksen suunnan määrittäminen on sujuvampaa. (Westerman ym. 2014, 251-253.)

Digimuutoksessa onnistuminen koostuu Savolaisen ja Lehmuskosken (2017, 222) mukaan viidestä tehtäväkokonaisuuden tunnistamisesta, jotka ovat 1) yhteisen näkemyksen luominen (vision kirkastaminen, muutokseen sitoutuminen), 2) organisoituminen, 3) kyvykkyysien rakentaminen (ketterät kehittämismenetelmät, kumppaniverkoston hyödyntäminen), 4) asiakaskokemuksen parantaminen (kehityksen johtaminen selkeiden asiakaspalautetta ja -kehitysideoita keräävien prosessien avulla) sekä 5) digitaalisten liiketoimintamallien rakentaminen.

Näiden avulla perinteiset organisaatiot voivat saada digimuutoksen ketterästi käyntiin. On kuitenkin ymmärrettävä, että digimuutos on jatkuva prosessi, jonka tulosta voi olla haastava tarkemmin määrittää. Kuvion 9 avulla nähdään, että digimuutoksen läpikäynyt organisaatio toimii keskeisillä toiminnan osa-alueilla toisin. Yritys on voinut siirtyä esimerkiksi kiinteästä budjetoinnista joustavaan, tuote- ja palveluiden kehittämisessä kokeillaan uusia ideoita, ajattelutapa pohjautuu vahvasti asiakaskeskeisyyteen, innovointi on avointa ja päätöksenteko nopeaa, mikä näkyy suoraan asiakkaille ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 226-227.)



Kuvio 9: Perinteisen ja digimuutoksen läpikäyneen organisaation erot (mukailtu Savolainen & Lehmuskoski 2017, 226).

Hellman (2003, 18) esittää, että strategiatyöskentelyn kannalta teknologisen muutoksen hyödyntämisessä on keskeistä huomioida

- 1) kumuloituvuus (edellyttääkö teknologisen innovaation hyödyntäminen osaamista/aikaisempia investointeja),
- 2) muutoksen laajuus (yrityksen ja asiakkaiden välisen suhteen sisältö ja toiminnallisuus) sekä
- 3) käyttöönoton vaatima aika ja investoinnin koko (teknologian käyttöönotto ja sen tekeminen kannattavaksi ja kehittämistoimenpiteiden aloittaminen).

Hämäläinen (2016, 151) kuitenkin huomauttaa, että vaikka teknologian kehitys nähdäänkin muutoksen käynnistäjänä, digitaalisen murroksen onnistuminen riippuu ennen kaikkea henkilöstöstä. Murroksen varrelle mahtuu paljon yllätyksiä ja ennalta-arvaamattomia tekijöitä, joten ihmisten kyky sopeutua, luoda uusia strategioita ja oppia uusia taitoja ovat keskeisessä roolissa. Savolainen ja Lehmuskoski (2017) jakavat näkemyksen ja korostavat, että teknologian sijaan digimuutoksen johtamisessa korostuu ihmiset, asenteet ja toimintatavat. Digimuutosta johtavien on osattava johtaa sisäistä teknologista kehitystä ja hyödyntää yhä monipuolisemmin dataa ja analytiikkaa, mutta ennen kaikkea varmistaa ihmisten ja sidosryhmien sitoutuminen muutoksiin. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18-19.)

2.5 Yhteenveto

Yllä on käyty läpi asiakaskokemuksen, digitaalisen muutoksen sekä strategisen johtamisen keskeisiä tekijöitä. Tietopohjan perusteella muodostuu käsitys, että onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen perusta on yrityksen strategiassa. On ymmärrettävä, että asia-

kaskaskokemus ja yrityksen digitaalinen muutos nivoutuvat yhteen ja molemmille on määriteltävä tavoitteet, jotta niistä voidaan strategisen johtamisen kautta saada liiketoiminnallista hyötyä ja kilpailuetua. Kun tavoitteet ovat selkeästi määriteltty, ne viedään johtamisen kautta toimintaan. Digitaalinen asiakaskokemus tulee nähdä osana asiakaskokemuksen muodostumisen monimutkaista kokonaisuutta, ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen tulee kytkeytyä vahvasti digimuutokseen, jotta palveluiden koetaan vastaavan asiakkaan aitoja tarpeita ja tuottavan arvoa.

3 USCO-projekti

Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimuksellinen osuus, jonka tavoitteena on selvittää, miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy yritysten strategiassa ja johtamisessa. Tutkimus kohdennetaan USCO-projektin kohdeorganisaatioille. USCO-projekti (Using Digital Co-Creation for Business Development) on Laurean ja Tampereen yliopiston hanke, jonka tavoitteena on kehittää suomalaisten yritysten valmiuksia digitalisaation hyödyntämiseen tarkastelemalla sekä organisaation sisäistä toimintaa että asiakkaiden parissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (www.uscoproject.fi). Opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää USCO-projektin seuraavissa vaiheissa, kun digitaalista muutosta viedään käytäntöön ja digitalisoituvaa liiketoimintaa kehitetään asiakaskeskeisesti.

Projekti on kolmevuotinen ja siinä on mukana kahdeksan suomalaista eri toimialoilla toimivaa yritystä. Vuonna 2016 on tehty nykytila-analyysit ja osassa yrityksistä digitaalisen Viima-työkalun käyttöönotto (työkalu mahdollistaa uudet innovaatiot ja yhteiskehittämisen), vuonna 2017 uusia työskentelytapoja sekä digitalisaation hyödyntämistä kokeillaan käytännössä ja vuonna 2018 luodaan tiekartta tulevaisuuden digitaalisesta liiketoiminnasta sekä kehitetään yritysten tarpeisiin perustuva digitaalinen peli. Projekti jakautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat:

- 1) johtaminen (yritysten johtamismallien ja kulttuurin kehittäminen)
- 2) avoin innovaatio (innovaatioiden kehittäminen ketterien kokeilujen kautta),
- 3) työhyvinvointi (työhyvinvoinnin kehittäminen toimintaa digitalisoitaessa) sekä
- 4) asiakaskeskeisyys (asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi). (www.uscoproject.fi)

Merja Fisher on hankkeen tiimoilta tuonut esiin, että digitalisaation tavoitteena täytyy olla asiakaskokemuksen parantaminen uusia tuotteita ja palveluita kehittämällä, saatavuutta lisäämällä ja palveluiden tuottamisella 24/7-periaatteella. Kuten tietoperustassa on tuotu esille, myös Fisher näkee, että digitalisaation käyttöönotossa haasteeksi monille organisaatioille muodostuu asiakaslähtöisyys. Digitalisaatio on ennen kaikkea johdon ja kaikkien toimin-

tojen yhdessä suunniteltava toimintatavan muutos, jossa jokaisen on ymmärrettävä, että organisaatio on olemassa asiakkaita varten, jolloin digitalisaation avulla kehitetään uutta liiketoimintaa ja palvelua asiakkaille. (USCO-tiedote 2017)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on tuottaa tutkittavasta aiheesta sellaista tietoa ja ymmärrystä, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä sekä tuottaa näkemys siitä, miten strategisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaviin keskeisiin ulottuvuuksiin.

Tutkimusongelma on selvittää, miten digitaalinen asiakaskokemus ymmärretään yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen alakysymykset ovat

- 1) Miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy yrityksen strategiassa? sekä
- 2) Miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan?

Tutkimuskysymysten lisäksi täydentävien aineistojen avulla halutaan kartoittaa, mitä tietoperustasta nousevia teemoja digitalisoituvaan liiketoimintaan liitetään. Tutkimuksen kohteena toimivat täydentävien aineistojen osalta USCO-projektin kohdeyritykset sekä pääaineiston eli tarkempien teemahaastatteluiden osalta viisi USCO-projektin kohdeyritystä, jotka ilmoittautuivat mukaan tutkimukseen siitä kertovan projektin ohjausryhmän tapaamisen jälkeen.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tutkimuksen avulla selvitetään miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy tutkimuksen kohdeyritysten strategiassa ja johtamisessa. Jotta aiheesta saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys sekä pohjaa kehittämisen ideoinnille, lähestymistavaksi valitaan laadullinen tutkimus.

Anttilan (2005) mukaan laadullisella tutkimuksella tavoitellaan jonkin ilmiön ymmärtämistä, selittämistä, tulkintaa sekä toisinaan myös soveltamista ja sen ideana on jonkin ilmiön seikkaperäinen kuvaileminen, ilmiön sisällön tulkinta, asian ymmärrettäväksi saaminen, ilmiöön sisältyvien merkityksien löytäminen ja uuden teorian kehittäminen todellisuutta vastaavasta aineistosta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto itsessään toimii näin laadullisen tutkimuksen pohjana ja sen tarkoituksena on tuottaa tutkittavan kohteen lisäksi yleisemminkin merkittävää tietoa. (Anttila 2005, 275, 280, 282.)

4.2 Aineiston keruun menetelmät

Tutkimusta varten halutaan kerätä aineistoa, jonka avulla voidaan selvittää tutkimusongelmaa kohdeyritysten avulla. Aineiston keräämiseksi käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kerättävää aineistoa suunniteltaessa on Laineen (2007, 26) mukaan pohdittava, miten aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen eli menetelmä suunnitellaan suhteessa aineistoon ja aineisto kerätään tutkimuskysymyksen mukaan. Vaikka aineiston keruumenetelmät suunnitellaan tutkimuksen alussa, aineiston riittävyys selviää vasta tutkimusprosessin kuluessa ja sitä voidaan täydentää tutkimuksen edetessä mikäli tarpeellista. Usean aineiston käytön suhteen on kuitenkin keskeistä rajata, mitkä ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisimmat aineistot. Laadullisen tutkimusmenetelmän käytössä aineiston kokoa määrittää Vilkan (2015) mukaan määrän sijasta laatu ja aineistoa käytetään apuna ”asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulokinnan muodostamisessa”. (Laine ym., 2007, 50; Vilka 2015, 150.)

Tutkimuksessa käytetään kolmea eri aineistoa: yhtä pääaineistoa sekä kahta täydentävää aineistoa (taulukko 1). Eri aineistojen käyttämisen (aineistotriangulaation) tavoitteena on saada monipuolisia ja kattavia tuloksia, jotka tukevat toisiaan ja auttavat ymmärtämään tutkimusongelmaa laajemmin. Pääaineiston avulla on tarkoitus tuottaa ymmärrystä tutkimuskysymykseen ja täydentävien aineistojen avulla aiheesta pyritään samaan aihetta tukevaa laajempaa näkemystä siitä, mitä teemoja digitalisoituvaan liiketoimintaan yleisesti liitetään.

Aihe	Aineisto
Miten digitaalinen asiakaskokemus näkyy strategiassa?	▪ Teemahaastattelut
Miten digitaalista asiakaskokemusta johdetaan?	▪ Teemahaastattelut
Mitä teemoja digitalisoituvaan liiketoimintaan liitetään?	▪ Havainnointiraportti ▪ Sekundääriaineisto: haastattelujen yhteenvedot ▪ Tietoperustan keskeiset käsitteet

Taulukko 1: Tutkittavat aiheet ja käytetyt aineistot

Ronkaisen ym. (2014, 108-109) mukaan tutkimuksen aineistot voi jakaa tutkimuksen synnyttämiin aineistoihin (kuten haastattelu- ja kyselyaineistot, pyynnöstä kerätyt tiedot ja erilaiset mittaukset) ja luonnollisiin aineistoihin (aineistot, jotka ovat tutkimuksesta riippumatta olemassa). Tässä opinnäytetyössä käytetään pääaineistona tutkimuksen synnyttämää aineistoa eli haastatteluaineistoa sekä kahta tutkimusta täydentävää aineistoa: *sekundääriaineistoa* eli valmista aineistoa, joka on kerätty haastattelumenetelmällä toisen tutkimuksen puitteissa,

kuitenkin samaan projektiin ja kohdeyrityksiin liittyen sekä havainnointiaineistoa (keskustelua yleisellä tasolla), jota kerätään USCO-projektin koulutuspäivästä ”Näkökulmia digitaaliseen liiketoimintaan”.

Vilkan (2015, 123) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuodot voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Tässä opinnäytetyössä pääaineisto eli kohdeyrityksille tehtävät haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina. Myös sekundääriaineisto on tuotettu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluja käytetään Ojasalon ym. (2014, 41) mukaan tilanteissa, joissa tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta eikä vastaajia haluta liikaa ohjata eli haastattelun teemat on etukäteen suunniteltu, mutta toteutus voi vaihdella haastatteluittain. Tutkimusongelmasta erotetaan keskeiset teemat ja tavoitteena on, että haastateltava antaa niistä oman kuvauksensa (Vilka 2015, 124). Haastattelu etenee siis valittujen teemojen mukaan, mikä tukee haastateltavien tulkintojen ja asioille antamien merkitysten keskeytyä (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 48).

Vilka (2015) nostaa esiin, että laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen, eli tutkittavien ymmärrystä aiheesta tulisi laajentaa tutkimustiedon saamisen lisäksi. Ymmärryksen kasvattamisen tavoitteena on myötävaikuttaa tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin tutkimustilanteen jälkeenkin (Vilka 2015, 125).

Teemahaastatteluihin osallistuu viisi USCO-projektin kohdeyritystä, joiden edustajia haastatellaan yrityskohtaisesti kesäkuun 2017 aikana. Koska haastattelukysymyksiä on useampia ja haastatteluihin käytettävä aika rajallinen, kysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen ja haastattelut nauhoitetaan litterointia (puhtaaksikirjoitusta) ja tarkempaa analysointia varten. Haastattelujen nauhoituksella ja litteroinnilla halutaan parantaa tutkimuksen laatua. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto anonymisoidaan eli siitä poistetaan tunnistetiedot. (Kuula ja Tiitinen teoksessa Ruusuvoori ym. 2010, 451-452.)

Täydentävien aineistojen halutaan selvittää, mitä teemoja digitalisoituvaan liiketoimintaan yhdistetään ja miten ne yhdistyvät tietoperustassa ilmenneisiin käsitteisiin. Täydentävänä aineistona käytetään USCO-projektin valmista haastatteluaineistoa, joka on koottu teemahaastatteluina touko-elokuun 2016 aikana. Aineisto on valmiiksi litteroitu ja opinnäytetyössä analysoidaan aineistosta teemakohtaisesti tuotettua yhteenvetomateriaalia.

Täydentävää aineistoa kerätään myös havainnoimalla USCO-projektin tiimoilta 17.5.2017 järjestettävää ”Näkökulmia digitaaliseen liiketoimintaan”-koulutukseen liittyvää keskustelua. Koulutus suuntautuu digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen. Havainnointi on yksi tapa ke-

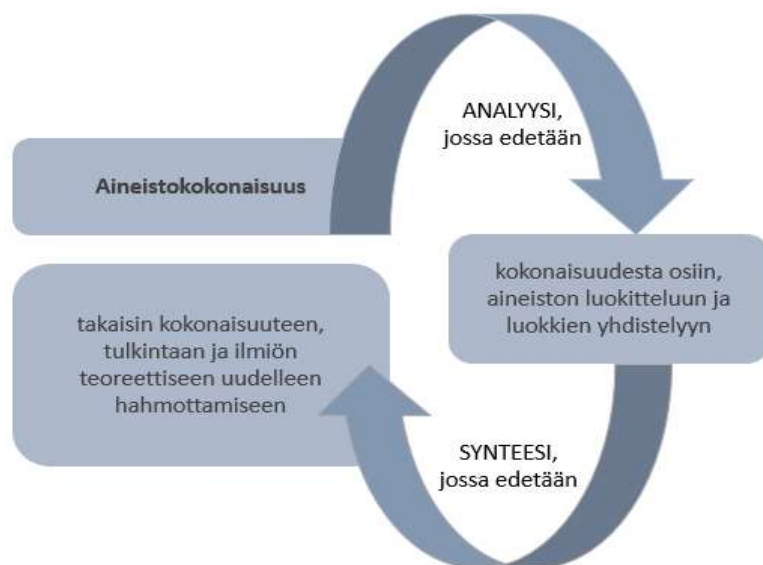
rätä laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoa ja se voi olla joko hyvin suunniteltua ja jäseneltyä eli *systemaattista havainnointia* tai *vapaata havainnointia*, jolloin se mukautuu tutkitavan kohteen toimintaan. Vaikka systemaattinen havainnointi on järjestelmällistä ja kohdistuu päätettyihin asioihin, havainnointiaineistoa tulkittaessa on huomioitava, että pelkän havainnoinnin perusteella tutkittavien käsityksistä tai kokemuksista toiminnasta ei voida tehdä tulkintoja. Jos halutaan saada vastaus myös miksi-kysymyksiin, havainnointiaineistoon tulee yhdistää muuta tutkimusaineistoa, esimerkiksi tässäkin opinnäytetyössä käytettyä teemahaastattelua. (Vilkkä 2006, 38; Vilkkä 2015, 97, 143.)

Havainnointimenetelmällä saatua tietoa voidaan käyttää syventämään haastattelumenetelmällä saatua tietoa (Grönfors 2017 teoksessa Valli & Aaltola 2015, 150). Muistiinpanojen kirjaamista täytyy suunnitella tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden pohjalta eli muistiin kirjaataan kaiken havaitun sijaan se, mikä liittyy tutkimuksen aihepiiriin. Näin muistiinpanojen kirjaaminen on jo itsessään aineiston esianalyysiä, kun havainnoinnin keinoin kirjataan muistiin tutkimuksen kannalta keskeinen aineisto (Grönfors 2017 teoksessa Valli & Aaltola 2015, 156-157). Koulutustilaisuuden havainnot kootaan havainnointiraporttiin, jonka otteita esitetään täydentävien aineistojen tulosten esittelyn yhteydessä.

4.3 Analysoinnin menetelmät

Kun laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta tulkitaan, korostuu ymmärryksen merkitys. Tutkimuksen tekijän tulee löytää aineiston avulla kohteestaan johtopäätös sekä kyetä perustelemaan se tutkimusaineiston avulla. (Vilkkä 2006, 86-87.)

Laadullisen aineiston käsittelyssä keskeistä on sekä analyysi eli aineiston kuvaileminen, erittely ja luokittelu, että synteesi eli tulkinta ja kokonaiskuvan luominen, jotta ilmiö tulisi käsitellyksi syvällisemmin (kuvio 10). Aineiston luokittelun ja yhdistelyn avulla voidaan nostaa esiin ilmiön kannalta keskeiset piirteet ja se luo pohjan haastatteluaineiston tulkinnalle. Laadullisen aineiston tulkintaan tuo haastavuutta tulkintojen sisäisyys, jossa Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 151) ”tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja”. Analyysin tavoite on siis päästä onnistuneeseen tulkintaan niin, että tämän opinnäytetyön lukija voi luottaa löytää tekstistä samat asiat ja luottaa tehtyyn tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143-144, 147, 151-152.)



Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (mukailtu Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143-144).

Sekä tutkimuksen teemahaastatteluja, sekundääriaineistona käytettyjen haastatteluaineistojakin että havainnointiaineistoa analysoidaan laadullisen tutkimuksen analyysillä, joka muodostuu kahdesta vaiheesta: pelkistämisestä sekä tulosten tulkinnasta. Haastattelujen analysoinnissa käytetään dokumenttianalyysiä ja haastattelujen sisältöä kuvataan sisällön analyysin avulla. Tavoitteena on muodostaa tällä tavoin aineistoon selkeyttä, jotta luotettavien ja selkeiden johtopäätösten teko onnistuu. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, sen ryhmittely sekä lopuksi abstrahointi eli pelkistämisen avulla tuotettu yleiskäsitteiden muodostaminen. Tutkimusaineistojen analyyseissä on käytetty pelkistämisen apuna teemakortistoa, eli aineistossa esiintyvät samantyyppiset aiheet on koodattu eri värien avulla, mikä helpottaa niiden ryhmittelemistä yhden teeman alle. (Ojasalo ym. 2014, 141-142.)

Analysoitua aineistoa tulkitaan opinnäytetyön tietoperustassa esitetyn teorian avulla ja merkityksiä pyritään löytämään ryhmittelyn (clustering) sekä toistuvien rakenteiden tunnistamisella (pattern finding). Tutkimusaineiston analyysin ja tulkinnan avulla kootaan keskeiset tulokset yhteen ja pyritään tuomaan vastaus tutkimuskysymykseen. Keskeistä on löytää analysoidusta aineistosta perustellut johtopäätökset, joiden avulla saadaan tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo 2014, 143-144.)

Yrityskohtaiset haastatteluaineistot on litteroinnin jälkeen koottu kysymysaihealueiden mukaan kokonaisuudeksi laajemman näkemyksen muodostamiseksi. Aineistosta on poimittu usein

esiintyviä teemoja sekä toisaalta selkeitä eroavaisuuksia toimintatavoissa. Haastatteluaineiston analysoinnin tavoitteena on muodostaa näkemys, miten digitaalinen asiakaskokemus ymmärretään strategisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Täydentävistä aineistoista valmista aineistoa analysoidaan teemoittelun keinoin eli aineisto järjestellään teemojen mukaan. Tällä tavoin aineistosta pyritään nostamaan esiin tutkimusongelmaa avaavia teemoja ja pelkistään löytämään sen kannalta olennaiset aiheet. Aineiston laadullisella analyysillä pyritään siis ymmärtämään tutkimusongelman taustaa (Hiltunen). Aineistosta on eritelty käsiteltäväksi digitalisaatioon, johtamiseen ja asiakasymmärrykseen liittyvät haastatteluaineiston yhteenvedot ja analyysin avulla selvitetään, mitä teemoja näihin opinnäytetyön käsitteisiin liitetään. Aineistoa ei eritellä yrityksittäin, vaan aineistoa analysoidaan kokonaisuudessa, opinnäytetyöhön liittyvien käsitteiden näkökulmasta. Aineiston analyysissä näkökulmana on haastatteluissa teemoihin liitettyjen käsitteiden tarkastelu, ei niinkään yritysten nykytilan kuvaaminen. Aineistosta on poimittu mukaan ne yhteenvedot-osuudet haastatteluineen, jotka liittyvät yllä mainittuihin käsitteisiin.

Havainnointimenetelmällä kerättyä aineistoa voidaan analysoida teemahaastattelun tavoin, sillä aineisto muodostuu sanoista numeroiden sijaan. Aineiston laajuus, muistiinpanotekniikka sekä tutkimuksen lähtökohdat vaikuttavat analyysimenetelmän valintaan ja on keskeistä varmistaa, että analyysissä käytetään kaikkea olennaista aineistoa. Tässä tutkimuksessa myös havainnointimenetelmän tarkoitus on dokumentoida syntyvää aineistoa ja tehdä aineiston analyysin perusteella tulkintoja, joka tukee opinnäytetyön kehittämisosuuutta. (Ojasalo ym. 2014, 119; Grönfors 2017 teoksessa Valli & Aaltola 2015, 158.)

5 Tutkimuksen keskeiset tulokset

5.1 Teemahaastattelut

Kaikissa haastatelluista yrityksistä digitaalisten palveluiden kehittäminen on jo osa toimintaa tai suunnitelmissa lähitulevaisuudessa. Digitalisaatioon yhdistetään vahvasti toiminnan tehostaminen ja asiakasnäkökulma.

Digitalisaatiolla tavoitellaan tehokkuutta ja asiakastyytyvää

Digitalisaatiolla tavoiteltavat hyödyt nähdään yrityksissä hyvin samankaltaisina, vaikka digitaalisten palveluiden käyttöön otto on vielä eri asteilla. Digitaalisen muutoksen tavoitteeksi yritykset asettavat kasvun ja kannattavuuden parantumisen. Toimintaa ohjaavia prosesseja halutaan tehostaa sekä yrityksen sisäisessä toiminnassa, että asiakkaan ja palvelun käytön näkökulmasta. Digitaalisilla palveluilla halutaan tarjota asiakkaalle vaivatonta itsepalvelua ja

tuoda proaktiivista tukea asiointiin. Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen digitaalisessa ympäristössä nähdään yleisesti asiakastytyvääsyyttä lisäävänä tekijänä.

”Siinä on myöskin tää näkökulma tähän asiakaskokemuksen parantamiseen et asiakaskin saa lisäarvoa siitä, että ne prosessit on tehokkaita ja nopeita ja tieto tulee nopeasti ja että hän pystyy helposti itse palveluna tekemään hakemuksia ja muuta.”

”Tavoitteet on tehostaa toimintaa ihan kaiken kaikkiaan, sekä sisäistä toimintaa että asiakkaan sähköisen palvelun kokemusta.”

”Se on oikeastaan sitä yliveraisuutta kilpailijoihin nähden. Et se on varmasti niinkun se tärkein. Ja asiakastytyvääsyyttä ja sitä et asiakkaat on tyytyväisiä ja pysyy meidän asiakkaina.”

Digitaalisten palveluiden nähdään tarjoavan mahdollisuuden olla tukena asiakkaan arjessa proaktiivisesti, automaattisesti kerätyn ja analysoidun asiakastiedon avulla. Nähdään, että tulevaisuudessa asiakas kohdataan pääosin digitaalisessa ympäristössä, jossa asiakassuhteen hoitoon liittyvät rutiinit ja viestintä on automatisoitu ja yritys tarjoaa asiakaspalvelun sijaan asiantuntijapalveluita.

”Asiakkaan näkökulmassa digitaalisuus mahdollistaa sen, että meidän pitäisi olla sen asiakkaan arjessa neuvomassa ja auttamassa heti kun se tilanne muuttuu.”

Yritykset näkevät asiakkaalle helppokäyttöisten digitaalisten palveluiden tarjoavan mahdollisuuden reaaliaikaiseen palveluun, asiakkaan tukena olemiseen ja sitä kautta asiakastytyvääsyyden kasvattamiseen. Suurimpana uhkana koetaan se, että asiakas ei löydä palvelua tai koee sen käytön vaikeaksi, jolloin palveluita ei oteta käyttöön. Osa kokee uhkana myös tulevaisuuden potentiaaliset kilpailijat, jotka tarjoavat asiakkaalle palveluita kumppaniverkostoissa vain digitaalisessa ympäristössä kevyellä kustannusrakenteella. Uusien palveluiden käyttöön oton nähdään vievän aikaa ja henkilöstön sitoutuminen koetaan tärkeäksi digitaalisten palveluiden läpiviennissä, jotta hankkeet onnistuvat ja asiakkaat löytävät digitaaliset palvelut vattomasti ja ottavat ne käyttöön.

Digitaalinen asiakaskokemus ei näy strategiassa, mutta tulee esiin strategiaa toteuttavien hankkeiden kautta

Suurimmassa osassa yrityksistä se, miten asiakas digitaaliset palvelut kokee, ei tule erillisenä esiin strategiassa. Digitalisaation lisääminen on kuitenkin taustalla monissa strategiaan tavoitteisiin suuntautuvissa hankkeissa ja toimenpiteissä, mm. analytiikan ja markkinoinnin automatisaation lisäämisen, robotiikan ja järjestelmähankkeiden kautta. Asiakaskokemusta ei

mainita strategiassa suoraan, mutta sen merkitys koetaan näkyvän toimintaa ohjaavassa ajattelumallissa ja tulevan esiin strategiaa toteuttavien hankkeiden kautta, mm. sujuvan asioinnin, verkkopalveluiden kehittämisen ja kilpailukykyisen palveluvalikoiman myötä. Asetetut tavoitteet ohjaavat toiminnan kehittämistä ja järjestelmähankintoja ja digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyvien tekijöiden nähdään tätä kautta vaikuttavan strategiseen päätöksentekoon.

”Meidän strategiaa toteutetaan tällä hetkellä kehityshankkeiden kautta ja tää digitaalisuushanke yhdistettiin asiakaskokemushankkeen alle. Eli tavallaan nämä on niin kiinteästi linkissä toisiinsa ja yhteen et se on järkevä tapa.”

”Digitalisaatio tulee strategiassa läpi et se on myös yks meidän strategian teemoja myös tälle vuodelle ja siihen on ihan iso joukko strategisia hankkeita.. Osa liittyy tosissaan myös sisäiseen tekemiseen ja osa sitten uusiin palveluihin asiakkaalle. Asiakaskokemusta ei oo ehkä sanoilla mainittu strategiassa mut kyl se siinä ajattelumallissa on takana.”

Onnistuneelle digitaaliselle asiakaskokemukselle ei ole määritetty vielä tavoitteita, mutta suurimmassa osassa yrityksiä digitaalisten palveluiden tavoitteena on asioinnin helpottaminen, toiminnan yksinkertaistaminen ja vanhojen toimintamallien modernisointi, joita toteuttamalla pyritään onnistuneeseen asiakaskokemukseen digitaalisessa ympäristössä. Digitaalisen asioinnin halutaan olevan sujuvaa ja reaali-aikaista ja onnistuneen asiakaskokemuksen lisäävään suosittelijuutta.

”Ei ole mietitty vielä (tavoitteita). Puhelinkanavassa ollaan mietitty ja verkkoasiakkailta mitataan kyllä NPS, mutta ei niillä mitään tavoitteita ole. Mutta lukumäärällisesti tavoitellaan, että kuinka paljon meidän pitää saada sieltä perinteisestä kanavasta ihmisiä hoitamaan asiat verkossa.”

”Ei oo määritelty silleen tavoitteita kirjallisesti et nää on ne tavoitteet mihin me tähdätään, mut kyl se yleisiä ohjeita tai tavoitteita on niin kun meidän kanssa asioinnin helpottaminen, yksinkertaistaminen, vanhojen mallien modernisointi... eli siihen (asiointiin) tulee nopeutta ja helppoutta ja yksinkertaisuutta. Et nää on varmaan ne asiakaskokemukset. Ja toisaalta me halutaan tuoda potentiaalisille asiakkaille ilmi sitä että me olemme alan edelläkävijä...me halutaan myös sit olla niissä se ensimmäinen, joka tuo näitä asioita esiin.”

Digitaaliselle asiakaskokemukselle ei ole määritelty liiketoiminnallista arvoa yrityksissä. Joissakin yrityksissä arvoa on laskettu vertailemalla kustannuksia digitaaliseen ja perinteisen palvelukanavan välillä sekä asiakaspysyvyyden kautta. Osa näkee digitaalisten palveluiden kehittämisen erottautumistekijänä, joka auttaa yrityksen toimintaa ja lisää palveluiden myyntiä. Onnistuneesta digitaalisesta asiakaskokemuksesta saatavan taloudellisen hyödyn mittaaminen koetaan vielä haastavaksi. Suurin osa yrityksistä kokee, että digitaalisten palveluiden kehittämisen avulla asiakastyytyväisyys on kasvanut, mikä näkyy sekä asiakaspysyvyytenä sekä kilpailuetua on saavutettu, mikä näkyy uusien asiakkuuksien saamisena. Taloudellisena hyötynä nähdään myös laajemmin digitalisaation myötä tapahtuva toiminnan tehostaminen. Kahdessa

yrityksessä koetaan, että liiketoiminnallisen arvon määrittäminen on haastavaa, mutta toisi tukea päätöksen tekoon.

”Ihan sellaisia täsmällisiä lukuja ei ole uskallettu laskea, me mietitty kyllä sitä mitä se taloudellisesti tarkoittaa meidän toiminnassa.”

”Kustannuksista tiedetään se paljonko asiointi verkossa säästää paperiseen verrattuna...Et siltä osin, ei oo oikeestaan laskettu digitaalisen asiakaskokemuksen sinällään suhteessa muuhun.”

”Kyl meil on mietitty, mut se suurin vaikuttaja on se et kuinka moni asiakas ei lähde... Digitaalisuuden yksi suuria tavoitteita on sit pysyvyyden lisääminen, ehkä jossain määrin myöskin uusien asiakkaiden saaminen.”

Digitaalista asiakaskokemusta ei systemaattisesti johdeta

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista ei ole kokonaisuutena vastuutettu yksittäiselle taholle. Lähes kaikissa yrityksissä digitaalinen kehitys on kuitenkin vastuutettu nimetyille henkilöille tai ryhmälle, jotka toimivat digitalisaatiota lisäävien hankkeiden ja kehityksen parissa. Tällaisen tahon vastuu ja valta vaihtelee yrityksittäin kehittämistä vastuuista hankkeiden seuranta- sekä raportointivastuuseen ja osassa katsotaan kuuluvan myös digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen, mutta käytännössä tällöinkin asiakkaan kokemusta mietitään yksittäisten hankkeiden kautta. Näissä yrityksissä toimivalta ylittyy yksikkörajojen yli, mutta suuremmat hankkeet suunnitellaan laajemmin yhdessä ja kehittäminen tapahtuu läpi organisaation. Digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisuuden johtamista pidetään pääosin tärkeänä etenkin tulevaisuuden digitaalisessa toimintaympäristössä, mutta toistaiseksi digitaalista asiakaskokemusta mietitään yksittäisten hankkeiden mukaan. Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen avulla halutaan lisätä asiakaspysyvyyttä niin, että asiakas on tyytyväinen ja kokee saavansa lisäarvoa digitaalisen palvelun käytöstä, mikä tuo yritykselle ylivoimaisuutta ja kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

”No on periaatteessa vastuutettu..., mut sit ehkä se asiakaskokemus digitaalisessa puolessa niin kyllä meidän asiakaspalvelu on vahvasti mukana siinä kehittämisessä. Et kyllä tässä yritetään ne avainhenkilöt saada sitoutettua tähän kehittämiseen.”

”Se periaatteessa on meidän IT-johtajan vastuulla.. IT-johtaja on mukana johtoryhmässä. ”

Edellytykset digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiselle vaihtelevat yrityksissä. Useassa yrityksessä digitaalisuutta lisätään hankkeittain erilaisten kehittämismallien avulla. Koetaan, että edellytyksiä johtamisen tueksi voisi parantaa, jotta kokonaisuutta digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa voitaisiin suunnitella/hallita paremmin.

”Kyllä meillä mietitään vaan hankkeittain. Pyrkimys siihen varmaan on, että voidaan katsoa tätä isommassa kuvassa, mutta mun mielikuva on, että yksittäisiä juttuja vasta.”

”Meillä on jo budjetissa nää digitaaliseen kehittämiseen liittyvät asiat ja on myös valtaa sit tehdä niitä asioita mut...kyllä ton koko luokan päätökset johtoryhmän kautta menee. Et ne on niin kun yhteisiä päätöksiä...halutaan myös että kaikki on sitoutuneita siihen, mitä lähdetään tekemään.”

Mittareita ja asiakastietoa halutaan kehittää johtamisen tueksi

Yrityksissä ei vielä luotu mittareita digitaalista asiakaskokemuksen tai digitaalisten palveluiden onnistumiselle, mutta lähes kaikissa yrityksissä tarkempien mittareiden rakentaminen on tavoitteena lähitulevaisuudessa. Muissa kanavissa asiakaskokemusta mitataan monissa yrityksissä erilaisten työkalujen ja asiakaspalautteen avulla, mutta erikseen digitaalisen asiakaskokemusta ei vielä juurikaan systemaattisesti mitata. Asiakastytyväisyys on muutamassa yrityksessä tulospalkkiomittarina.

”Ehkä se (mittarit) tulee nyt sitten syksyn strategiakerroksella esiin, mut ei oo tässä vaiheessa. Kyl me sit taas asiakaskokemuksen mittaamista on lisätty paljon et meil useammin ja eri tavoilla kerätään asiakkaalta palautetta. Näihin digitaalisiin asiakaskokemuksiin ei ole sinänsä kysymyksiä mut varmaan jossakin vaiheessa voi tulla.”

”Jatkossa on kahden sijaan neljä mittaria eli täydennetään sitä näiden kosketuspisteiden mittareilla, jossa on myöskin sähköiset kanavat mukana.”

Yleisesti asiakaskokemuksen johtamisen tukena käytetään asiakaskokemusta mittaavia työkaluja, kuten mm. asiakaspalautetta keräävät työkalut, NPS-mittarit ja asiakastytyväisyyshaastattelut, käyttäjämäärien ja kanavasiirtymien seuranta. Mittareiden avulla saatua tietoa käytetään läpi säännöllisesti johtoryhmissä ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisen ja suorituksen johtamisen tukena sekä muutamissa yrityksissä myös palvelun johtamisessa, mm. resursointi- ja investointipäätösten tukena. Toimintatasolla tietoa hyödynnetään tarkemmin palveluiden kehittämisessä.

Järjestelmistä saatavaa asiakastietoa hyödynnetään johtamisessa vaihtelevasti. Osa yrityksistä on vasta alkanut kirjaamaan asiakasyhteydenottoja ja osa on jo luonut kattavamman asiakastietojärjestelmän. Kaikissa yrityksissä on kuitenkin tavoitteena tulevaisuudessa luoda asiakastietojärjestelmä, joka kokoaa kaikki asiakkuuteen liittyvät tiedot kokonaisuudeksi ja osaa analysoida asiakastietoa automaattisesti. Tällaisella asiakastietojen hyödyntämisellä pyritään tuomaan tukea asiakas kohtaamiin, hallitsemaan asiakkuuksia kokonaisvaltaisemmin sekä olemaan enemmän läsnä asiakkaan arjessa ja muutostilanteissa. Tuomalla asiakastietoa

asiakkaan käyttöön halutaan tuottaa asiakkaalle palvelun käytöstä saatava lisäarvoa ja kokemus laadukkaasta palvelusta.

”Liian vähän tehdään asiakastiedon perusteella päätöksiä... Ja se et miten me sisäisesti hyödynnetään sitä asiakastietoa, niin valitettavan vähän.”

”Että strategiassakin on sanottu et pystytään keräämään tieto, yhdistämään se ulkoapäin tulevaan tietoon, analysoimaan se, ja tekemään johtopäätöksiä koneellisesti. Sitä kautta se lopputulos asiakkaalle on esimerkiksi muutostilanteessa se, et meiltä lähtee viesti asiakkaalle ilman että meillä kukaan tekee mitään ja se viesti on validoitu niin, että siinä on järkeä. Et sellanen analytiikka koneoppiminen, automaattimarkkinointi, robottien käyttö asiakaskontaktoinnissakin on asioita, joissa se sitten ilmenee. Et kyllä se ihan koko alan tulevaisuus perustuu siihen, jos näin vois sanoa.”

”Meil on just toteutettu semmonen analytiikkaratkaisu, missä... pyritään yhdistämään kaikki data siitä asiakkuudesta yhteen paikkaan ja sit me voidaan ristiin vertailla niitä.”

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa

Kaikissa yrityksissä pidetään tärkeänä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä, mutta käytännössä asiakkaiden näkökulmaa otetaan mukaan digitaalisten palveluiden kehittämiseen vaihtelevasti. Muutamassa yrityksessä nousee esiin digitaalisten palveluille kohdistetut erilaiset tarpeet eri asiakassegmenteissä, mikä tuo lisää haastetta kokonaisuuden hallintaan. Yrityksissä on pohdittu onnistunutta asiakaskokemusta yleisesti, mutta digitaalisessa kontekstissa asiakaskokemusta ei ole mietitty laajemmin eikä sille ole asetettu tavoitteita. Digitaalisten palveluiden halutaan kuitenkin tarjoavan asiakkaille helppoa ja sujuvaa asiointia, joka helpottaa asiakkaan arkea.

Osassa yrityksissä on selvitetty, miten asiakas digitaaliset palvelut kokee mm. palvelumuotoilun, USCO-projektissa toteutettujen asiakastyöpajojen avulla, asiakasraatien ja käyttötietämyksen avulla. Asiakaskokemuksen merkitys on suurimmassa osassa yrityksiä huomioitu, ja se halutaan ottaa tulevaisuudessa vahvemmin mukaan digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Palveluita halutaan kehittää asiakastarpeiden pohjalta yhdessä asiakkaan kanssa, mutta yhteiskehittämiseen toivotaan löytyvän ketteriä menetelmiä. Osassa yrityksiä asiakkaita osallistetaan ja otetaan pääsääntöisesti mukaan vaikuttamaan digitaalisten palveluiden kehittämiseen, jotta saadaan näkemyksiä ja kokemuksia tuotteesta ja käytettävyydestä jo suunnittelun alkuvaiheessa.

”Mut on se myös tossa digitaalisessa puolessa et meillä on nykyään sellainen periaate, et mitään ei lähde ulos ennen kuin se on asiakkaan kanssa yhdessä päätetty. Jatkuu: Et yritetään mut ei se vielä meidän selkärangassa ole tän tyyppinen toiminta, mut vähitellen.”

”No ei riittävästi huomioida (asiakaskokemusta), et kyl me joudutaan menee vähän niin kuin vanhan ehdoilla ja tekniikan ehdoilla, mihin on varaa...on paljon kaikenlaisia reunaehdoja.”

” (Asiakkaan kokemus) huomioidaan vahvasti, tarkoituksena on se, että asiakas pääsee itse tässä alkuvaiheessa vaikuttamaan siihen, mitä ne sähköiset palvelut tulevat olemaan tulevaisuudessa.”

Aineistosta nousee esiin huomio, että digitaalisia palveluita kehitettäessä asiakas otetaan mukaan suunnitteluun vahvemmin sellaisissa hankkeissa, joissa palvelua suunnitellaan ja rakennetaan uudelle alustalle. Mikäli uutta digitaalista palvelua rakennetaan jo olemassa olevien järjestelmien ja prosessien päälle, asiakkaan mukaan ottaminen koetaan haastavammaksi, vaikka halua löytyisi.

Digitaalisen asiakaskokemuksen huomioiminen nähdään olevan tulevaisuuden kehittämisen keskiössä, sillä koetaan, että tulevaisuudessa sen nähdään olevan merkittävin kohtaaminen, mistä asiakas kokemuksensa muodostaa.

”Kyllä ehdottomasti on tärkeä (digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen). Se on oikeestaan et ei meil ole vaihtoehtoja etteikö olisi tärkeä vaan on kyllä tärkeä teema meille.”

”Pidetään tärkeänä digitaalista asiakaskokemusta, se tulee todennäköisesti olemaan se ainut kokemus jatkossa, mikä asiakkaalle tulee olemaan.”

Useassa yrityksessä pohditaan myös, mistä digitaalisten palveluiden käytön lisäarvo muodostuu. Vaikka digitaaliset palvelut nähdään tulevaisuudessa pääasiallisena asiointiympäristönä, palveluiden käytön täytyy tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvoa nähdään syntyvän mm. siten, että analytiikan avulla ongelma kyetään ratkaista ja asiakasta auttaa jo ennen yhteydenottoa sekä sujuvan asiointikokemuksen kautta, mikä tuo asiakkaan käyttämään uudelleen palvelua. Myös asiakastietojen kokoamisen ja avaamisen asiakkaalle nähdään tuovan lisäarvoa digitaalisen palvelun käytöstä. Digitaalisen ympäristön mahdollisuutena nähdään lisääntyvä proaktiivisuus ja ratkaisukeskeisyys.

”Mut se arvon luonti mun mielestä tapahtuu siinä kohtaa, kun sitä ongelmaa ratkaistaan tai autetaan siinä uudessa tilanteessa, ei vasta sitten kun pyydetään... Mun mielestä digitaalisuuden suurin etu on siinä, et pystytään olemaan sitä arvoa luomassa silloin, kun sitä tarvitaan.”

”Koska meillähän on paljon tietoa esimerkiksi asiakkaista, ja tätä tietoa me ollaan tuomassa asiakkaille näkyväksi uuden digitaalisen palvelun kautta.”

5.2 Täydentävät aineistot

Molemmat täydentävät aineistot, valmis haastatteluaiaineisto sekä havainnointiaineisto, on analysoitu ensin erikseen teemoittain, jonka jälkeen niitä on vertailtu keskenään tavoitteena

löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tässä kappaleessa tuodaan esiin molemmista aiheistoista keskeisesti esiin nousseita tulkintoja. Tulkintojen tueksi on tuotu pätkiä haastattelusta sekä havainnointiraportista.

Digitalisaation yhdistetään asiakaslähtöisyys ja asiakastiedon hyödyntäminen

Haastatteluaineistosta digitalisaatioon liittyvissä yhteenvedoissa vahvimmin esiin nousee asiakaslähtöisyyden käsite. Digitalisaation perustana mainitaan useasti asiakkaan tarpeet ja mahdollisuus palveluiden kehittämiseen niin, että ymmärretään asiakkaiden näkökulma palveluita käytettäessä.

”No oikeestaan se on meillä se digitalisaatio, se on tapa mihin suuntaan edetään palvellaksemme asiakkaita ajasta ja paikasta riippumatta”

”Jälleen kerran se helppous ja asiakaslähtöisyys on siellä se kuitenkin se, mitä sitte tavoitellaan sen digitaalisuuden avulla.”

”itsessäänhan digitaalisuus ei ratkaise mitään vaan varsinaisesti se asiakasymmärrys johon se pohjautuu se digitaalisuus ja ne muutokset mitä tehdään sitte sen digitaalisuuden puitteissa että, suuri mahdollisuus ja tulee mullistaan paljon meidän tekemistä ja sillä tiellä tässä nyt ollaan.”

Myös havainnointiaineistosta nousee esiin asiakaslähtöinen ajattelu, kun keskustellaan digitalisoituvasta liiketoiminnasta. Pidetään tärkeänä, että palveluita kehitetään asiakkaan näkökulmasta ja että vuorovaikutus sekä tunne ovat mukana sähköisissä palveluissa. Digitalisaation odotetaan lisäävän asiakastiedon hyödyntämistä sekä asiakasymmärrystä palveluiden kehittämisessä. Keskustelussa nousi esiin myös halu ymmärtää digitaalisuutta asiakkaan näkökulmasta eli mitä arvoa digitaalisen palvelun käyttö asiakkaalle voi tuottaa.

Ote havainnointiraportista:

”Toistuvaksi teemaksi aiheen käsittelyssä nousee **palveluiden kehittäminen asiakkaiden näkökulmasta**, muutama kommentti koskee tarkemmin **sähköisen asiakaskokemuksen kehittämistä sekä digitaalisen palvelun arvon muodostumista asiakkaalle**. Myös **vuorovaikutuksen lisääminen asiakkaan kanssa** nousee muutamassa kommentissa esille. Digitalisaation avulla halutaan hyödyntää **asiakastietoa** tehokkaammin sekä **kasvattaa asiakasymmärrystä**.”

Asiakastieto nousee esiin myös haastatteluaineistossa sekä digitalisaatiota, että tulevaisuutta koskevassa yhteenvedossa. Asiakastietoa voidaan hyödyntää tuomalla ne palveluiden ja prosessien kehittämiseen sekä yhdistämällä ja jakamalla tietoa muiden kanssa. Tulevaisuuden toiminnassa kumppaneiden merkitys digitaalisten palveluiden tuottamisessa ja tiedon jakamisessa nousee esiin useammassa kommentissa.

”...Et sen mä uskon et siitä tulevaisuudes tulee oleen paljon hyötyä. Et voidaan yhdistää eri toimialojen parhaita, dataa ja parasta analytiikkaa yhteen.”

”Et pelkästään meidän omin voimin, on vaikeeta nähdä että.. me.. pystytään rakentamaan sellaisia digitaalisia palveluita ettei siihen, ettei siihen muut pystyis mutta sitte on kokonaan toinen, se et jos me pystytään solmimaan semmonen yhteistyöverkosto, yli toimialojen et me pystytään yhdessä luomaan jotain muuta niin sit se ei välttämättä ookaan, rahakysymys tai resurssikysymys vaan, enemmän haluaa sitoutua, yhteisen, aidosti yhteiseen tekemiseen jonkun toisen osapuolen kanssa. ”

Vaikka asiakastiedon merkitys nousee esiin haastatteluissa useasti, haastatteluaineistosta käy ilmi, että asiakastietoa hankintaan varsin vaihtelevin menetelmin. Asiakastietoa kerätään jollain tasolla kaikissa yrityksissä, mutta palautetta toiminnasta ja muun tyyppisiä asiakaskyselyitä kerätään asiakkailta valtaosin jälkikäteen. Kommenteissa nousee esiin tarve systemaattisemmalle asiakasymmärryksen hankinnalle ja sen hyödyntämiselle palveluiden kehittämisessä.

”No just tossa yritettiin kehitellä semmosia, käytänteitä jotka tukis sitä (asiakastiedon jakamista) ... Et kyl me yritetään nostaa sitä puheenaiheeksi ja tehdä sitä sillä konstilla tarkeeta.”

”..keskeinen osa tätä meidän tekemistä tulee olemaan semmonen systemaattinen jatkuva asiakastiedon kerääminen koko ajan koska se että se, palvelu joka on kehitetty muutama vuosi sitten johonkin tilanteeseen niin saattaa olla jo täysin muuttunu se asiakkaan odotus ja tarve ja näkemys siitä et miten tän pitää mennä.

Sekä haastattelu-, että havainnointiaineistossa nousee esiin myös asiakaskokemuksen ja käyttäjän ymmärtämisen merkitys. Palveluiden kehittämisessä käytettävyyttä ja asiakastietoja hyödyntämällä rakennettu yksilöllinen palvelu yhdistetään asiakaskokemuksen muodostumiseen.

”Meidän pitää paneutuu sinne empatian tasolle loppukäyttäjissä että miltä nyt tuntuu käyttää tätä samaa juttua joka päivä ja joka kerta ne käyttäjät törmää tähän samaan haasteeseen. ”

Ote havainnointiraportista:

”Keskustelu liittyi tehtävänantoon, jossa osallistujien piti pohtia, millaisia kokeiluja yrityksessä voitaisiin tehdä, jotta asiakkaan tunnekokemuksesta muodostuisi positiivinen. Tällä tavoin ohjatussa keskustelussa asiakaskokemuksen merkitys ja sen mittaaminen nousi esiin ryhmien keskusteluissa. Mainittiin muun muassa **asiakastietojen saaminen kehittämisen tueksi, yksilöllisen palvelun rakentaminen asiakkaan tarpeisiin ja kokeilukulttuurin merkitys.**”

Digitalisaation avulla tehostetaan prosesseja

Haastatteluaineistossa digitalisaatioon yhdistetään vahvasti prosessien tehostaminen. Prosessien tehostamisella haetaan ajansäästöä rutiinityöhön sekä automatisaation tuomista osaksi palveluprosesseja. Esiin tuodaan myös digitalisaation tuomat mahdollisuudet prosessien uudistamiseen.

”Jos jollain menee johonki asiaan, vaikkapa kaks tuntii ku se syöttää jotain tietoja, nii jos sen tiedon saa automaattisest siirrettyy sieltä nii... sehän on iso säästö vuositasaolla.”

”Siis ensinnäkin siis meidän pitää pystyä, uudistamaan meidän prosessit. Me ei saada mitään hyötyjä jos ei me pystytä niitä uudistamaan. Se on musta olen-naista tässä digitalisaatiossa.”

Prosesseja tukevien järjestelmien kehittäminen tulee esiin siten, että järjestelmien halutaan palvelevan sekä henkilöstöä sekä asiakkaita ja tuovan sujuvuutta toimintaan.

”... et ne järjestelmät pitää olla linkittyneinä toisiinsa ja et se antaa työnte-ki-jöille työhön helpottavuutta plus se palvelee asiakkaita...”

Havainnointiaineistossa digitalisaatioon yhdistetään myös prosessien merkitys, joskaan ei niin vahvasti, kuin haastatteluaineistossa. Muutamissa kommentteissa digitaliseen liiketoimintaan yhdistetään robotiikka ja prosessien automatisointi. Prosessit liitetään myös digitaalisen pal-velun helppokäyttöisyyden taustalle.

Ote havainnointiraportista:

”Keskustelu liittyy tehtävänantoon, jossa osallistujien tulee miettiä yrityksen kilpailuhaittoja, kilpailukykyä sekä kilpailuetua. Keskustelua ehditään käydä haittojen osalta. Monet haitat vaikuttavat liittyvän **vaivattoman asioinnin tuottamiseen**. Esiin nousee myös digitaalisen kaupan yleistymisen ja se, että **prosessien on oltava toimivia**, jotta asiakaskokemuksesta tulee onnistunut...”

Toiminnan sähköistäminen ja sähköisten palveluiden kehittäminen nousevat esiin digitalisaa-tiosta puhuttaessa. Osasta kommentteista tulee ilmi, että digitalisaatio näkyy lähinnä nykyisen toiminnan sähköistämisenä, mutta palveluiden sähköistämisestä keskustellaan myös asia-kasnäkökulmasta.

”... nää meidän omien toimintojen, tai niitten tekemisen hyödyntäminen säh-kösessä muodossa että sähköiset arkistot ja, se tiedonkulku, sinne se kulminoi-tuu. Aika lapsen kengissä vielä se asia on”.

”mobiiliratkasut tulee olemaan, se seuraava askel...tällaset missä mennään lä-hemmäs sitä loppukäyttäjää ton homman kanssa”

”haluttais just nimenomaan painottaa enemmänkin sitä digitalisaatiota, kuin pelkästään verkkopalvelujen kehittämistä. Koska se on muutakin kun se verkko-palvelu.”

Digitaalisessa muutoksessa johdon rooli korostuu

Digitalisaatio liitetään kommentteissa myös strategiaan ja johtamiseen, kuitenkin selvästi asia-kaslähtöisyyttä ja prosessien tehostamista harvemmin. Digitalisaation toivotaan helpottavan tiedon tuomista johtamisen tueksi sekä ennakointia. Muutamissa kommentissa digitalisaation mainitaan jo olevan osa strategiaa ja osalla yrityksistä koskevan sitä kautta kaikkea toimin-taa.

”Siinä mielessä nää kaikki meiän toimenpiteet ja se strategia on suunniteltu niin että digitaalisuus on siellä keskeises osas.”

”tiedolla johtaminen on ollu yks tärkeä teema, et miten me analysoidaan tietoo --) paremmin ja miten se vois olla sit pohjana erilaisille johtopäätöksille, toimenpiteille.”

”Niin siinä mielessä just tän koko talon johtamisenkin pitäis uudistua. Se on mun mielestä se pointti. Ja onhan meillä just tätä, niin ku just sanoin että strategiassa noin teoriassa on sitä, just et siel on vaikka kokeilukulttuuri mainittu ja muuta. Mut että, toine on että miten se sitte käytännössä näkyy niin se, siis kaivataan niitä näyttöjä.”

Johtamista koskevassa yhteenvedossa muodostuu käsitys, että johtamiselta odotetaan kykyä tekemään päätöksiä entistä nopeammin ja ketterämmin sekä näyttävän suuntaa muutokselle ja koko organisaation toiminnalle.

”Et reagoidaan asiakkaan tarpeeseen nopeammin ja reagoidaan, enkä tarkoita sitä et päivittäisen asiakkaan tarpeeseen vaan todellakin mietitään et mitä se, tulevaisuus tuo tullessaan. Ja sit kun se tulevaisuus on päällä niin, me ollaan valmiita”

”...se on aika perinteist johtamist täällä ... pitäis olla avointa innovatiivista osallistavaa, vähä rohkeetakin ja pitäisi pystyy muuttamaan jos huomaa et joku ei toimi...”

Muutamissa kommentteissa johdon toimintaan yhdistetään myös asiakasymmärrys kehittämisen taustalla.

”...näytetään selkeesti et tää on nyt meille tärkeää...ylimmän johdon ekaks sanoa että tää on se suunta ja sitten sieltä aina alemmalle ja konkreettisemmalle tasolle ... ja kulkea semmosena yhtenäisenä ja luotettavana ... se on heillekin (asiakaspalvelijat) sitte se varmistus että mä saan puhua näin oikeesti.”

Havainnointiaineistossa strategiasta ja johtamisesta keskustellaan suhteellisen vähän, muutamia kommentteja esiintyy eri keskusteluissa. Digitalisaatio yhdistetään kuitenkin vahvasti liiketoiminnan kehittämiseen ja digitalisaation hyödyntäminen nähdään menestystekijänä.

6 Johtopäätökset

Teemahaastattelujen sekä täydentävien aineistojen tuloksista on muodostettu neljä keskeistä johtopäätöstä, jotka käydään läpi tässä luvussa. Johtopäätösten jälkeen tuotetaan yhteenveto opinnäytetyön tietoperustan sekä tutkimuksen avulla muodostetuista keskeisistä digitaaliseen asiakaskokemukseen kytkeytyvistä ulottuvuuksista, joihin strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa. Yhteenvedon esittelyn jälkeen käydään läpi luotettavuuden arviointia sekä opinnäytetyön hyödynnettävyyttä.

Digitaaliselle asiakaskokemukselle selkeät tavoitteet

Digitaalisia palveluita tarjoamalla asiakkaalle halutaan tarjota mahdollisuus sujuvaan itseasiointiin ja proaktiivisen tuen lisäämiseen. Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen digitaalisessa ympäristössä nähdään yleisesti asiakastyytyvää lisäävänä tekijänä. Tutkimustuloksissa tulee kuitenkin ilmi, että digitaalinen asiakaskokemus ei sellaisenaan näy strategias-
 ssa eikä sille ole määritelty yhtenäisiä tavoitteita. Kuten tietoperustassa on tuotu esiin, asiakaskokemus on aina yksilöllinen eikä sitä voida yrityksen taholta yksipuolisesti määrittää. Yhtenäisten tavoitteiden osalta digitaalista palvelukokonaisuutta voidaan kuitenkin suunnitella niin, että kohtaamiset asiakkaan kanssa pyrkivät olevaan yhtenäisiin ja jatkuvia. On tärkeää, että ymmärretään asiakkaiden merkitys digitaalisen kehittämisen taustalla, tavoitteet mietitään kokonaisuudessaan strategiatasolla ja johtamisen kautta tuodaan selkeästi esiin, mitä tavoitellaan.

Digitaalista asiakaskokemusta johtamaan osaava ja sitoutunut taho

Tutkimustuloksista nousee esiin, että vaikka digitaalisen asiakaskokemuksen merkitystä pidetään tärkeänä, sitä ei systemaattisesti johdeta. Digitaalisuuteen panostetaan strategiatasolta lähtien, mutta digitaalista asiakaskokemusta mietitään valtaosin yksittäisten digitaalisten palveluita kehittävien hankkeiden kautta. Esiin tulee kuitenkin, että digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista pidetään tärkeänä ja koetaan, että sen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Asiakkaalle halutaan tuottaa digitaalisten palveluiden käytöstä sellaista lisäarvoa, mikä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja tuo yritykselle ylivoimaisuutta ja kilpailuetua. Tietoperustassa on tuotu esiin, että asiakaskokemuksen sisällyttäminen strategiaan tavoitteisiin sekä johdon sitoutuminen ovat edellytyksiä asiakaskokemuksen johtamiseen ja toteuttamiseen. Johdolla täytyy olla monipuolista osaamista läpi liiketoiminnan ja johtamiselle täytyy luoda sellaiset edellytykset, että digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuus ei siiloudu. Edellytysten luomisella lisätään ketteryyttä toimintaan ja päätöksentekoon. Johdon odotetaan näytävän suunnan muutokselle ja koko organisaation toiminnalle.

Mittarit ja hallittu asiakastieto johtamisen tueksi

Digitalisaatio kytketään vahvasti asiakastiedon hyödyntämiseen. Nykyisiä asiakastietojärjestelmiä halutaan kehittää niin, että ne kokoavat ja analysoivat kaiken asiakkaaseen liittyvän olennaisen tiedon. Asiakastietojen hyödyntämisellä pyritään tuomaan yksilöllistä tukea asiakas-
 kaskohtauksiin, hallitsemaan asiakkuuksia kokonaisvaltaisemmin sekä olemaan enemmän läsnä asiakkaan arjessa ja muutostilanteissa. Tulokinta on kytköksissä tietoperustassa esitetyn tiedon kanssa, jonka mukaan digitaalisen toiminnan avulla kerätyn asiakastiedon määrä kasvaa jatkuvasti, ja asiakastiedon avulla muodostettava asiakasymmärrys on liiketoiminnan kehittämisen perusta. Sekä tutkimustuloksista että tietoperustassa nousee esiin tiedon käsitte-

lyn merkitys, jotta aitoa asiakasarvoa saadaan tuotettua ja tehokkaasti hyödynnettyä liiketoiminnassa. Tutkimustuloksissa nousee esiin myös asiakastiedon merkitys digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Luotettavan ja yhtenäisen asiakastiedon myötä muodostunutta asiakasymmärrystä tulisi hyödyntää johtamisessa, jotta ennakointia voitaisiin lisätä ja reagoida muutoksiin ketterämmin.

Digitaalisen asiakaskokemuksen tuomaa liikeloudellista hyötyä on mietitty yrityksissä toistaiseksi suhteellisen vähän. Haastateltavat yritykset ovat erityyppisillä toimialoilla ja taloudellisten mittareiden rakentaminen pohjautuu eri tavoitteisiin. Tietoperustassa on korostettu digitaalisen asiakaskokemuksen seurannan reaaliaikaisuutta, mittaamisen yhdistämistä palveluiden kehittämiseen ja asiakaskäyttäytymisen tuottovaikutuksiin. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen on keskeinen osa menestymistä tulevaisuudessa, mutta siihen panostamisen täytyy tuottaa taloudellista hyötyä. Mittareita voidaan käyttää strategisen päätöksen sekä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä tukevien investointien perustelujen tukena.

Asiakaskokemus digitaalisen kehityksen keskiöön

Tietoperustassa on tuotu esiin, että asiakkaiden odotus palveluita kohtaan kasvaa jatkuvasti teknologian kehittyessä. Tutkimustulokset osoittavat, että digitaalisen asiakaskokemuksen huomioiminen nähdään olevan tulevaisuuden kehittämisen keskiössä, sillä koetaan, että tulevaisuudessa sen nähdään olevan merkittävin kohtaaminen, mistä asiakas kokemuksensa muodostaa. On selkeästi havaittavissa, että asiakaskokemuksen merkitystä digitaalisessa palveluympäristössä ei voida ohittaa.

Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen muodostumista digitaalisessa ympäristössä täytyy osata systemaattisesti johtaa. Digitaalisen asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen tukee palveluiden menestymistä ja voi mahdollistaa myös aivan uudenlaisen liiketoiminnan luomisen. Asiakkaan ymmärtäminen tulisi nostaa tällöin liiketoiminnan keskiöön ja rakentaa digitaaliset ratkaisut täyttämään asiakkaan tarpeet. Ajatustavan muuttaminen nykyisen toiminnan digitalisoimisesta kokonaan uuden palvelun kehittämiseen voi olla työlästä, mutta liiketoiminnan digitalisoitumisen kannalta selkeästi tarpeellista.

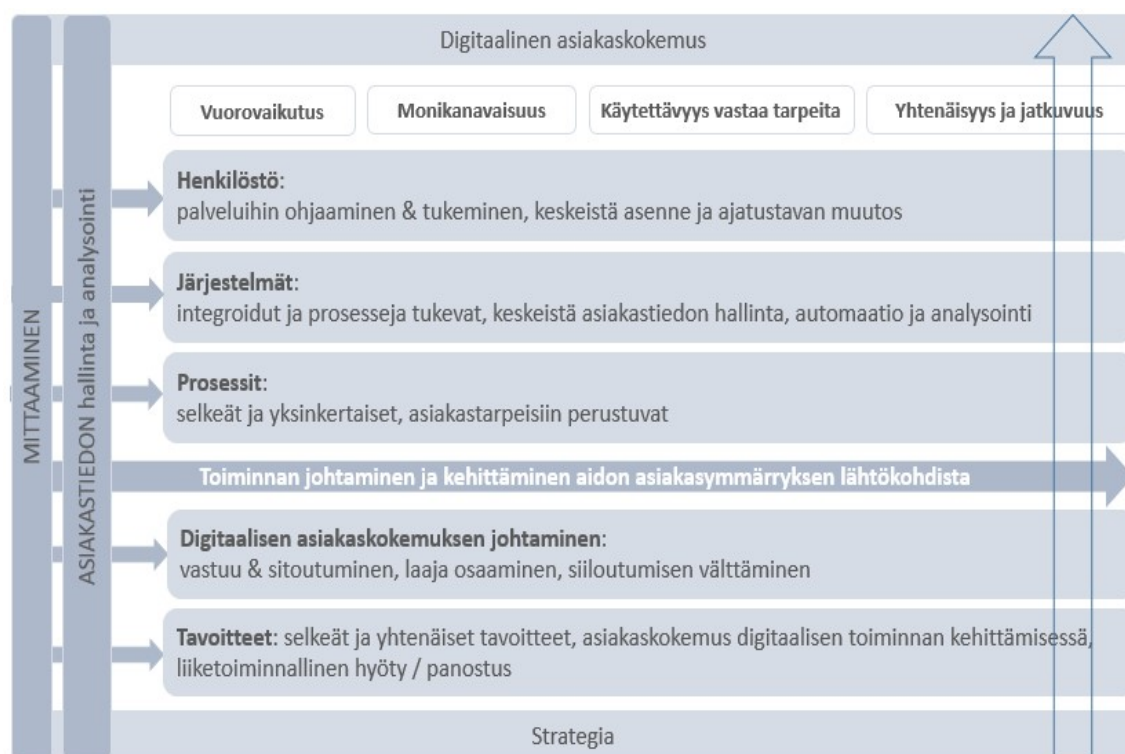
6.1 Yhteenveto strategisen johtamisen kytkeytymisestä digitaaliseen asiakaskokemukseen

Kuten johtopäätöksissä todettiin, digitaalista asiakaskokemusta pidetään tärkeänä, mutta se ei sellaisenaan näy yritysten strategisessa johtamisessa. Digitaalisuuden hyödyntämistä pidetään tulevaisuudessa keskeisenä menestystekijänä, mutta yhtenäisiä tavoitteita sille, miten asiakas digitaaliset palvelut kokee, ei ole juurikaan määritelty vaan kokemukset digitaalisesta

palveluympäristöstä muodostuvat yksittäisten kohtaamisten kautta. Asiakaskokemus, digitaalisten palveluiden kehittäminen ja strateginen johtaminen muodostavat kuitenkin yhtenäisen kokonaisuuden ja tietoperustan perusteella muodostuu käsitys, että onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen perusta on yrityksen strategiassa.

Tietoperustan yhteenvedossa tuotiin esiin, että asiakaskokemus ja yrityksen digitaalinen muutos nivoutuvat yhteen ja molemmille on määriteltävä tavoitteet, jotta niistä voidaan strategisen johtamisen kautta saada liiketoiminnallista hyötyä ja kilpailuetua. Kun tavoitteet ovat selkeästi määriteltäviä, ne viedään johtamisen kautta toimintaan. Digitaalinen asiakaskokemus tulee nähdä osana asiakaskokemuksen muodostumisen monimutkaista kokonaisuutta, ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen tulee kytkeytyä vahvasti digitaalisten palveluiden kehittämiseen, jotta palveluiden koetaan vastaavan asiakkaan aitoja tarpeita ja tuottavan arvoa. Strategiaan pohjautuen digitaalista asiakaskokemusta voidaan systemaattisesti johtaa niin, että siitä tulee osa yhtenäistä kokonaisuutta yrityksen ja asiakkuuden elinkaaren kaikkien kohtaamisten ja vuorovaikutuksen kanssa.

Tietoperustan ja tutkimuksen tulosten tarkastelun perusteella on muodostunut näkemys keskeisistä ulottuvuuksista, jotka tulisi huomioida, kun tarkastellaan strategisen johtamisen yhteyttä digitaaliseen asiakaskokemukseen. Kuviossa 11 on esitetty keskeiset ulottuvuudet ja kuvion alla on avattu niiden sisältöä tarkemmin.



Kuvio 11: Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeiset ulottuvuudet strategisen johtamisen näkökulmasta, mukailtu tietoperustan ja tutkimustulosten perusteella.

- **Strategia:** Asiakaskokemusta käsittelevässä kappaleessa on tuotu esiin Löytänen (2011) näkemys siitä, että yrityksen on ymmärrettävä, että kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakkaan muodostamiin kokemuksiin ja organisoitava toimintansa niin, että asiakas on kaiken toiminnan keskiössä. Tutkimustulosten perusteella digitalisaatio mainitaan strategiassa vaihtelevasti, mutta digitalisaation lisääminen on kuitenkin taustalla monissa strategiisiin tavoitteisiin suuntautuvissa hankkeissa ja toimenpiteissä. Strategiassa digitaalista asiakaskokemusta ei vielä erikseen tuoda esiin, mutta nähdään kuitenkin, että tulevaisuudessa asiakas kohdataan pääosin digitaalisessa ympäristössä. Hämäläinen ym. (2016) on todennut, että strategisessa johtamisessa on huomioitava asiakkaiden nykyisten ja etenkin tulevien tarpeiden seuraamista, jotta digitaalisia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan tunnistaa.

- **Tavoitteet:** Tavoitteet on määriteltävä ja viestittävä selkeästi ja läpi organisaation. Tietoperustassa on tuotu esiin, että tehottomuuden ja siiloutumisen välttämiseksi digitalisoituminen tulee integroida liiketoiminnan strategiaan. Savolainen ja Lehmuskoski (2017) ovat korostaneet, että digitaalisen muutoksen yhtenä tavoitteena tulisi nähdä sellaisten edellytysten luominen, että asiakaskokemuksesta muodostuu onnistunut. Tutkimustuloksista käy ilmi, että vaikka asiakaskokemusta on suunniteltu, digitaaliselle asiakaskokemukselle ei ole asetettu yhtenäisiä tavoitteita, vaan asiakaskokemukset muodostuvat eri palveluittain. Vaikka digitaalista asiakaskokemusta ei voida täysin suunnitella, voidaan tavoitteiden avulla yhtenäistää eri kohtaamisten sisältöä ja näin vaikuttaa osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen digitaalisissa asiointiympäristössä.

- **Johtaminen:** Kuten asiakaskokemusta käsittelevässä luvussa tuotiin esiin, on keskeistä ymmärtää, että asiakaskokemukseen panostaminen vaatii merkittävää muutosta johtamisessa sekä ajattelussa koko organisaatiossa. Johtamisen kautta saavutetaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja toimintaa on kehitettävä aidon asiakasymmärryksen lähtökohdista. Tutkimustuloksissa nousee esiin, että digitaalisten palveluiden kehittäminen on vastuutettu tietyille taholle, mutta digitaalisen asiakaskokemusta ei. Digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisuuden johtamista pidetään kuitenkin pääosin tärkeänä etenkin tulevaisuuden digitaalisessa toimintaympäristössä, mutta toistaiseksi digitaalista asiakaskokemusta mietitään yksittäisten hankkeiden mukaan. Filenius (2015) ja Watkinson (2013) ovat korostaneet, että yhtenäisen asiakaskokemuksen luomiseksi on keskeistä vastuuttaa asiakaskokemuksen johtaminen taholle, jolla on monipuolinen osaaminen sekä päätösvalta läpi liiketoimintorajojen.

- **Prosessit:** Tietoperustassa on tuotu esiin Fisherin ja Vainion (2014) näkemys siitä, että selkeät ja yksinkertaiset prosessit täytyy rakentaa tukemaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä niin, että henkilöstö näkee oman toimintansa vaikutukset asiakaskokemuksen syntymiseen. Tutkimustuloksissa digitalisaatioon liitetään vahvasti prosessien uudistaminen, jonka avulla

halutaan siirtyä rutiinistyöstä asiantuntijatyypin työhön ja tehostaa prosesseja sekä sisäisesti että palvelun käytön näkökulmasta. Digitaalisilla palveluilla halutaan tarjota asiakkaalle vaivatonta itsepalvelua ja tuoda proaktiivista tukea asiointiin.

- **Järjestelmät:** Teknologisten ratkaisujen on tuettava prosesseja. Tietoperustassa Kingsnorth (2016) on todennut, että teknologia tulisikin nähdä ennen kaikkea toiminnan mahdollistajana, sillä digitaalinen muutos on ennen kaikkea ajatustavan muutos, jonka perustana on keskittyminen asiakkaan tarpeisiin ja arvonluomiseen, ratkaisujen kehittäminen yhdessä sekä ketten kokeilun ja joustavan toiminnan mahdollistaminen. Samankaltainen ajatusmalli näkyy myös tutkimustuloksissa: teknologian avulla halutaan automatisoida rutiinistyötä ja tietojärjestelmien avulla halutaan hyödyntää asiakastietoa automaattisesti ja sujuvoittaa asiointia.

- **Asiakastieto:** Digitalisaation myötä teknologiat tarjoavat yhä tehokkaampia työkaluja asiakastiedon analysointiin. Tietoperustassa on tuotu esiin Parviaisen (2017) näkemys siitä, että datan ja sen jalostamisen tullessa liiketoiminnan keskiöön, tietoa täytyy osata käsitellä ja jalostaa asiakasarvon tuottamiseksi. Samassa on esitetty Saarijärven (2014) näkemys käänteisen asiakastiedon hyödyntämisestä, jonka avulla voidaan tukea suoraan asiakkaan arvon muodostumista, kun käytön mukaan syntyvää asiakastietoa jalostetaan asiakkaan hyväksi ja palvelukeskeisyys korostuu yrityksen toiminnassa. Tutkimustuloksissa korostuu asiakastiedon merkitys tulevaisuuden toiminnassa. Asiakastiedon avulla halutaan luoda yksilöllisempiä kohtaamisia ja olla asiakkaan tukena myös proaktiivisesti automaattisesti kerätyn ja analysoidun asiakastiedon avulla. Asiakastiedon oikealla hyödyntämisellä halutaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa palvelun käytöstä.

- **Henkilöstö:** Henkilöstön osaaminen ja asenne, sekä valtuudet tuottaa itsenäisesti strategian mukaista asiakaskokemusta on keskeisessä roolissa ja tekniikan tulee tukea toiminnassa onnistumista. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön sitoutumisen merkitys digitaalisten palveluiden käyttöönottoon on suuri, sillä uusien palveluiden käyttöön oton nähdään vievän aikaa ja henkilöstön sitoutuminen koetaan tärkeäksi digitaalisten palveluiden läpiviennissä, jotta hankkeet onnistuvat ja asiakkaat löytävät digitaaliset palvelut vaivattomasti ja ottavat ne käyttöön. Tietoperustassa on tuotu esiin Hämäläinen ym. (2016) näkemys siitä, että onnistuakseen kokemusten tuottamisessa johdon täytyy antaa henkilöstölle edellytykset, jotta he voivat toiminnallaan toteuttaa strategiaa ja tuottaa asiakaskokemuksia menestyksekkäästi.

- **Mittaaminen:** Tietoperustassa on esitetty Klausin (2015) ja Arussyn (2010) näkemykset asianmukaisen mittaamisen merkityksestä asiakaskokemuksen menestyksekkäässä johtamisessa ja hyödyntämisessä. Mittaamisen kautta asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan perustaa liiketoiminnallisiin lukuihin ja asiakaskokemusstrategian avulla voidaan osoittaa tällöin taloudel-

liset hyödyt, joita se toteutuessaan tuottaa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että asiakaskokemusta mitataan jo jonkin verran muissa kanavissa, mutta digitaalisessa ympäristössä ei ole vielä luotu mittareita asiakaskokemuksen tai palveluiden onnistumiselle.

- **Vuorovaikutus ja monikanavaisuus:** Yrityksen on lisäksi kiinnitettävä huomioita asiakaskokemuksen yhtenäisyyteen, jotta asiakkaan kokemus voi jatkua kanavasta toiseen laadukkaana mahdollisesta keskeytyksestä huolimatta. Tietoperustassa on tuotu esiin Pepperin ym. (2017) huomio siitä, miten vuorovaikutuskanavat on integroitava, jotta yritys ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisuuden ja voi aidosti kehittää toimintaansa erilaisten asiakastarpeiden mukaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Watkinson (2013) on korostanut, että tiedon on oltava yhdenmukaista eri kanavissa ja suunnitella asiakaskokemuksen muodostumista kokonaisuutena, joka huomioi kaikkien kohtaamispisteiden elementit. Tutkimustulosten mukaan lähes kaikki yritykset näkevät asiakkaalle helppokäyttöisten digitaalisten palveluiden tarjoavan mahdollisuuden reaaliaikaiseen palveluun, asiakkaan tukena olemiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen. Asiakastietojärjestelmiä halutaan tulevaisuudessa kehittää niin, että toimintaa voidaan kehittää paremmin asiakastarpeiden mukaan ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

- **Palvelun käytettävyys:** Tietoperustassa on tuotu esiin Vastamäen (2013) näkemys siitä, että asiakas kokiessa palvelun käyttö helpoksi, tehokkaaksi ja miellyttäväksi, hän palaa todennäköisemmin käyttämään sitä uudelleen. Filenius (2015) on lisännyt, että onnistunut digitaalinen asiakaskokemus edellyttää, että palvelun käytettävyys vastaa asiakkaan alkuperäistä tarvetta. Tutkimustulosten mukaan digitaalisten palveluiden halutaan tarjoavan asiakkaille helpoa ja sujuvaa asiointia, joka helpottaa asiakkaan arkea, sillä onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen digitaalisessa ympäristössä nähdään asiakastyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Tyytyväinen asiakas kokee saavansa lisäarvoa digitaalisen palvelun käytöstä, mikä tuo yritykselle ylivoimaisuutta ja kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Yllä oleva näkemys on luotu helpottamaan digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuuden hahmottamista strategisen johtamisen näkökulmasta. Näkemyksessä korostuu strategian merkitys ja siinä määritetyt digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa. On keskeistä huomioida, että digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen on mittava kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Toimintaa ohjaavien strategisten valintojen ja tavoitteiden rooli on kuitenkin merkittävä, jotta digitaalisessa ympäristössä käytettävistä palveluista muodostuu asiakkaalle yhtenäinen kokemus.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Jotta tietoa voidaan yleistää, täytyy varmistua, että se on tuotettu luotettavasti, uskottavasti ja pätevästi. Tutkimuksen arviointiperusteina pidetään validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelua: validiteetilla osoitetaan, miten hyvin tutkimuksella kuvataan tutkittavaa ilmiötä ja reliabiliteetilla osoitetaan mittauksen tarkkuus. Toisinaan puhutaan vain tutkimuksen laadusta ja luotettavuudesta. Validiteetin sisältö on kuitenkin kaikissa tutkimuksissa selkeä ja sen avulla selvitetään tutkiiko tutkimus sitä mitä tarkoitettu, kuvaavatko tuotetut käsitteet ilmiötä ja ovatko ne aineiston perusteleminen, onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö se tutkimuskohteeseen. (Ronkainen ym. 2013, 129-131.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 188) esittävät, että laadullisen tutkimuksen on tavoiteltava tutkittavien käsitysten kuvaamista mahdollisimman hyvin ja samalla tiedostaen, että tutkija voi vaikuttaa saatavaan tietoon ja tulkintaan yrittäen sovittaa käsityksiä valitsemaansa käsitteistöön. Haastattelumenetelmällä toteutetun tutkimuksen laatua voidaan tarkkailla eri vaiheissa: aineiston keruussa ja aineiston käsittelyssä. Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa tavoitteena on ollut sellaisen haastattelurungon esittäminen, joka tuo esiin tutkimusongelman ja siihen liittyvien aiheiden osa-alueet esiin mahdollisimman ytimekkäästi. Teemahaastattelussa on kuitenkin syntynyt lisäkysymyksiä, joihin ei ole osattu etukäteen varautua. Aineiston laatua voi parantaa se, että haastattelijoita oli tässä tutkimuksessa yksi (teemahaastatteluiden osalta), eli haastattelurungon sisäistäminen ja ymmärtäminen samalla tavalla sekä haastattelujen läpikäynti on suoritettu yhtenäisesti. Laatua on pyritty myös parantamaan merkitsemällä ylös kysymyksiä, jotka olivat haastateltaville haastavia vastata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185).

Pääaineistona toiminut haastatteluaineisto on litteroitu heti teemahaastattelujen jälkeen ja vain yhden haastattelijan toimesta, mikä helpottaa litteroinnin systemaattisuutta ja parantaa aineiston laatua. Litteroinnissa on tärkeä huomioida systemaattisuus ja samojen sääntöjen noudattaminen koko aineiston osalta, sillä se vaikuttaa aineiston luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184-185). Täydentävän aineiston osalta tutkimukseen on osallistunut useampia tekijöitä, joten sitä on tulkittu vain yhteenvetojen osalta. Nikanderin (Nikander 2010, 433 teoksessa Ruusuvuori ym. 2010) mukaan ”litteraatio” on tutkijan tekemien havaintojen ja valintojen tuote ja sellaisena aina epätäydellinen”. Keskeistä on sellaisen aineiston purkutavan valitseminen, jonka avulla muodostaa erilaisia tulkintatapoja ja analyttisiä näkökulmia, sillä tulkintojen liittäminen aineistoon ja analyttinen läpinäkyvyys lisäävät tutkimuksen validiteettia. (Nikander 2000000, 433, 435 teoksessa Ruusuvuori ym. 2010.) Tuomalla litteroituja haastatteluosioita mukaan raporttiin, laadullinen aineisto on haluttu tuoda kuitenkin lähemmäs lukijaa ja lisätä sen läpinäkyvyyttä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa reliabelius koskee haastatteluvien vastausten sijaan ennemminkin tutkijan toimintaa ja tutkijan tekemän analyysin luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen kautta saatu aineisto on otettu kokonaisuudessaan huomioon ja yhtenäisesti litteroitu, mutta tutkimusta täydentävät aineistot käsittävät vain osa-alueita tutkimuksen aiheista. Reliabiliteetin näkökulmasta täytyy myös huomioida haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnan vaikutus haastattelun tulokseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 189.)

Ronkaisen ym. mukaan (2013, 139) ”tutkimuksen ja sen tuottaman tiedon laadun arviointi on ensisijaisesti kokonaisarviointia” eli kyse on tutkimusprosessin kokonaisuuden ja tutkimuksen rakenteen laadukkuudesta eikä yksittäisistä kohdista. Tutkimuksen laadun parantamiseksi tutkijan täytyy tarkistaa toimintaa ja ajattelemista sekä kyseenalaistaa, kysyä ja teorisoida jatkuvasti. Tutkijan vähäinen kokemus laadullisen tutkimuksen tekemisestä on voinut tässä tutkimuksessa osaltaan vaikuttaa aineiston hankintaan ja tulkintaan. Ojasalon (2014, 144) mukaan myös analyysiprosessi mekaanisuus ja systemaattisuus saattaa myös kadottaa jotain oleellista. Tietyt teemat nousevat aineistossa kuitenkin niin vahvasti esiin, että niistä on voinut tehdä olennaisia tulkintoja kehitystyön pohjalle. Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään pääosin mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista lähdekirjallisuutta, mikä vaikuttaa tietoperustan luotettavuuteen.

6.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Opinnäytetyö vastaa tutkimukselliseen ja kehittämistavoitteeseen. Opinnäytetyön avulla on tuotettu strategiatyön tueksi yhteenveto siitä, miten strategisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttaviin keskeisiin ulottuvuuksiin. Opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää yritysten johtamisen tukena, kun yritykset parantavat valmiuttaan sisällyttää digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen osaksi yrityksen strategiaa.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tulokset ja tuotettu yhteenveto on toimitettu niille USCO-projektin kohdeyritysten edustajille, joita haastateltiin tutkimusta varten. Muutamalta haastatellulta on saatu palautetta, joka tukee työn hyödynnettävyyttä. Opinnäytetyö toimitetaan arvioinnin jälkeen USCO-projektin ohjausryhmälle. Kuten työn alussa on mainittu, opinnäytetyön avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää USCO-projektin seuraavissa vaiheissa, kun digitaalista muutosta viedään käytäntöön ja digitalisoituvaa liiketoimintaa kehitetään asiakaskeskeisesti. Lisäksi teorian ja tutkimuksen avulla tuotetun tiedon on tarkoitus olla yleistettävissä niin, että sitä voi hyödyntää laajemmin liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

7 Lopuksi

Tämän opinnäytteen teko alkoi alkutalvesta 2017, alkuperäisenä aiheena digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen digitaalisissa kanavissa. Lähdekirjallisuuden ja käytyjen keskustelujen perusteella huomasin, että monissa yrityksissä digitaalisia palveluita kehitetään, mutta asiakaskokemusta ei välttämättä oteta huomioon kehitystyössä tai tuoda selkeästi strategiassa esiin. Mitä enemmän kävin aihetta läpi, sitä vahvemmin muodostui käsitys siitä, että aihetta tulisi lähestyä syvemmältä, yrityksen strategiasta asti.

Kuten opinnäytetyössä tuodaan esiin, strategian tulisi ohjata kaikkea toimintaa. Siksi myös valitsevassa digitaalisessa murroksessa, johon vaikuttaa pitkälti asiakkaiden edellytys vaivattomille ja houkutteleville palveluille, strategisia valintoja tulisi tehdä asiakkaan käytöstä seuraten ja ennakoiden. Digitaalisten palveluiden kehittäminen ei ole kannattavaa ellei asiakas saa niiden käytöstä lisäarvoa. Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan entisestään, kun palvelut siirtyvät yhä enemmän digitaaliseen ympäristöön. Strategisten tavoitteiden vaikutus toimintaan ja digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen ovat keskeisessä roolissa, kun asiakasta halutaan tukea proaktiivisesti niin, että asiointi on sujuvaa, yksilöllistä ja yhtenäistä muun vuorovaikutuksen kanssa niin, että asiakaskokemuksesta muodostuu positiiviseksi.

Haastava ja antoisa työ on tullut päätökseen. Olen hahmottanut työn edetessä, kuinka digitaalinen muutos vaikuttaa yritysten palvelutarjonnan lisäksi asiakkaiden odotuksiin ja käyttäytymiseen. Digitalisaatio on mahdollistanut kokemusten jakamisen sekä sen, että ostamisen ei tarvitse enää rajoittua ajallisesti tai maantieteellisesti. Digitalisaatio on ennen kaikkea ajatustavan muutos ja tämän ymmärtäminen erityisesti johdon ja strategisten valintojen osalta on avain menestyvien palveluiden rakentamiselle.

Lopuksi haluan kiittää aviomiestäni Esaa, ehtymättömiä lastenhoitojoukkoja (isovanhemmat ja Karoliina), oman työnantajani joustavuutta sekä opinnäytetyöni ohjaajaa Susanna Kivelää ja USCO-projektin vetäjää Outi Kinnusta. Teiltä saadun tuen avulla olen saanut opinnäytetyön tekemiseen puhtia ja pysynyt suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi haluan kiittää kaikkia tutkimukseeni osallistuneita USCO-projektin osallistujia sekä lähdekirjallisuuden kirjoittajia, joilta olen saanut valtavasti uudenlaista tietoa ja innostusta aiheeseen. Toivon, että voin opinnäytetyöni osalta lisätä keskustelua digitaalisen asiakaskokemuksen merkityksestä strategisen johtamisen näkökulmasta.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy. The Complete Guide From Innovation To Execution. Rochelle Park: Strativity Group.
- Doligalski, T. 2015. Internet-Based Customer Value Management: Developing Customer Relationships Online. Cham: Springer International Publishing.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Eronen, J. 2016. Asiakaskeskeisen toimintatavan kehittäminen projektiliiketoiminnassa rakentamisen toimialalla. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fisher, M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Frow, P. & Payne, A. 2007. Towards the "Perfect" Customer Experience. The Journal of Brand Management, 15(2), 89-101.
- Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0. New York: American Management Association cop.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. The Journal of Services Marketing, Vol.29(6/7), 472-484.
- Heinonen, K., Strandvik, T. & Mickelsson K-J. 2010. A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management, Vol.21(4), 531-54.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Jing, L., Yang, Z. & Jun, M. 2013. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. Journal of Service Management, Vol.24(2), 191-214.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti - strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kendall, H. 2010. Quality Service, Competitive Business: Setting The Standard in Customer Service. London: British Standards Institution.

Kingsnorth, S. 2016. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. London: Kogan Page Limited.

Klaus, P. 2015. Measuring customer experience: how to develop and execute the most profitable customer experience strategies. Houndmills, Basingtoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

Kinnunen, O. 2015. Suunnittelupelin käyttö yrityksissä - pelaamalla syvää ymmärrystä ja tuloksia. Esimerkki Coco Tool Kit. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Koivunen, P. 2016. Asiakaskokemus digitaalisessa ympäristössä. Case Lahden kaupungin Kompa-palvelu. Opinnäytetyö YAMK. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOY Pro.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Libert, B., Beck, M. & Wind, J. 2016. The network imperative: how to survive and grow in the age of digital business models. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lutz, S. & Foong, S. 2008. A Strategy Fit for a King: A Customer Experience Framework. Journal of Healthcare Management, Nov/Dec 2008, 53, 6; ProQuest Central, 356.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytjä, J. Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside In - The Power of Putting Customers at the Center of Your Business. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Metz, A. 2012. The Social Customer: how brands can use social CRM to acquire, monetize, and retain fans, friends, and followers. New York: The McGraw Hill Companies.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept II: Another Look At Why Organisations Need Strategies. California Management Review, Fall 1987, 30, 1; ProQuest Central, 25.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. The Journal of Services Marketing, 196-208.

Pepper, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Perttula, J. & Latomaa, T. 2009. Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Pine, B. & Gilmore, J. 1999. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pyyhtiä, T., Roponen, S., Seppä, M., Relander, T., Vastamäki, R., Korpi, J., Filenius, M., Sulin, K. & Engberg, J. 2013. Digin mitalla. Verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Ramaswamy, V. & Gouillart, F. 2010. The Power of Co-Creation: build it with them to boost growth, productivity and profits. New York: Free Press.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. Service Design for Business: a practical guide to optimizing the customer experience. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Linkdbloom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Saarijärvi, H., Grönroos, C. & Kuusela, H. 2014. Reverse use of customer data: implications for service-based business models. The Journal of Service Marketing, Vol.28(7), 529-537.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.

Savolainen, t. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi. Turku: Hansaprint.

Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building great customer experiences. New York: Palgrave.

Smith, S. & Wheeler, J. 2002. Managing the Customer Experience. London: FT Prentice Hall.

Soudagar, R., Iyer, V., Hildebrand, G. 2012. The customer experience edge: technology and techniques for delivering an enduring, profitable and positive experience to your customers. New York: McGraw Hill.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Turban, E., Volonino L. & Wood, G. 2015. Information Technology for Management. Digital Strategies for Insight, Action and Sustainable Performance. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.

Turkki, T. 2009. Nykyaikaa etsimässä. Suomen digitaalinen tulevaisuus. Helsinki: Taloustieto.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Case: teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Vahvaselkä, I., Ikonen, R. Kivelä, S. & Tenhunen, L. 2009. Asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvyyden kehittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien PK-yrityksissä. Vantaa: Edita Prima.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Von Koskull, C. 2009. Use of customer information: an ethnography in service development. Väitöskirja. Ekonomi och samhälle. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Wang, R. Designing The Digital Customer Experience. Customer Relationship Management. October 2015, Vol 19(/10), 8.

Watkinson, M. 2013. The ten principles behind great customer experiences. New York: Pearson Financial Times.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Yi, Y. 2014. Customer Value Creation Behavior. London, New York: Routledge.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. 2. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Österholm, M. 2009. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen: asiakassegmentointi ja segmentointiperusteinen asiakkuuden hoito-ohjelma. YAMK opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Sähköiset lähteet

Hiltunen, L. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.5.2017
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf

Hyypä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J. Lomaa, T. & Sandelin, P. 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ISSN 1798-2020. ePooki 9/2015. Viitattu 3.6.2017.
<http://www.oamk.fi/epooki/2015/kokemuksen-tutkimuksen-ulottuvuudet/>

Koivunen, K. Asiakas- tai ihmislähtöisyys - tasavertaisuutta ja vastavuoroisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2020. ePooki 6/2017. Viitattu 3.6.2017.
<http://www.oamk.fi/epooki/index.php?CID=948>

Parviainen, P., Federley, M., Grenman, K. & Seisto, A. 2017. Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 24/2017. Viitattu 23.2.2017.
http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/24_OsaaminenJaTyollisyysDigimurroksessa.pdf/6add4f77-f6b5-4716-97b0-0bd17ca55bb6?version=1.0

Sitran megatrendit 2016. Viitattu 1.4.2017.
<https://www.slideshare.net/SitraFund/sitran-megatrendit-2016>

Tieto Oyj Vuosikertomus. 2014. Vuosikertomus, TJ Alkio Kimmo. Viitattu 10.5.2017.
<http://search.proquest.com/central/docview/1867924005/6376F634BEC34DB0PQ/3?accountid=12003>

USCO-tiedote. 2017. Digitalisaation tavoitteena oltava asiakaskokemuksen parantaminen. Viitattu 16.4.2017.
<https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Digitalisaation-tavoitteena-oltava-asiakaskokemuksen-parantaminen-.aspx>

USCO Using Digital Co-Creation for Business Development. Viitattu 5.4.2017.
<http://www.uscoproject.fi/>

Veikkaus Vuosikertomus 2014. Viitattu 10.5.2017.

<http://search.proquest.com/central/docview/1792348898/6376F634BEC34DB0PQ/2?accountid=12003>

Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategiset työkalut. Liiketaloudellinen aikakausikirja 1/14.

Finnish Journal of Business Economics is now Nordic Journal of Business. Viitattu 30.3.2017

http://lta.hse.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.	9
Kuvio 2: Tuotteiden johtamisesta asiakkaiden johtamiseen (mukailtu Hellman 2003, 77).	11
Kuvio 3: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (mukailtu Arantola ja Simonen 2009, 25).	15
Kuvio 4: Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen (mukailtu Fisher & Vainio 2014, 166).	19
Kuvio 5: Asiakaskokemusstrategian 4 osatekijää (mukailtu Goodman 2016, 35).	21
Kuvio 6: Asiakaskokemuksen 3 tasoa (mukailtu Branded Customer Experience drives customer loyalty and profits. Smith, S. 2002. s. 17).	23
Kuvio 7: Digitalisaation vaikutus asiakkaiden valtaan (mukailtu Gerdt ja Korkiakoski 2016, 46).	33
Kuvio 8: Asiakaskokemuksen viitekehys (mukailtu Lutz ja Foong 2008, 356).	43
Kuvio 9: Perinteisen ja digimuutoksen läpikäyneen organisaation erot (mukailtu Savolainen & Lehmuskoski 2017, 226).	48
Kuvio 10: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (mukailtu Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143-144).	54
Kuvio 11: Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat keskeiset ulottuvuudet strategisen johtamisen näkökulmasta, mukailtu tietoperustan ja tutkimustulosten perusteella.	68

Taulukot

Taulukko 1: Tutkittavat aiheet ja käytetyt aineistot.....	51
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	83
--------------------------------	----

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko

1 Yleisesti digitalisaatiosta ja asiakaskokemuksesta:

- 1.1. Mitkä ovat digitaalisen muutoksen keskeisimmät tavoitteet?
- 1.2. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee digitaaliset palvelut ja digitalisaation?
- 1.3. Huomioidaanko asiakaskokemus digitaalisen toiminnan kehittämisessä, miten?

2 Yhteys strategiaan:

- 2.1. Miten strategiassa näkyy digitalisaatio ja se, miten asiakas digitaaliset palvelut kokee?
- 2.2. Millaisia tavoitteita asiakkaan digitaalisiin palveluihin liittyvien kokemusten osalta on asetettu?
- 2.3. Onko digitaaliselle asiakaskokemukselle määritelty liiketoiminnallista arvoa? Miten onnistumista mitatetaan? Onko mittarit kriteereinä tulospalkkioissa?
- 2.4. Vaikuttavatko digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyvät tekijät strategisessa päätöksenteossa, miten?

3 Yhteys johtamiseen:

- 3.1. Onko digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen vastuutettu tietyllä henkilöllä / ryhmällä?
- 3.2. Onko yrityksessä luotu edellytykset asiakaskokemuksen johtamiselle digitaalisessa ympäristössä? Mitä työkaluja johtamisen tukena käytetään?
- 3.3. Miten mittareiden avulla saatua tietoa käydään läpi ja hyödynnetään?
- 3.4. Hyödynnetäänkö kerättyä asiakastietoa johtamisessa, miten?
- 3.5. Miten digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen näkyy toiminnassa ja kehittämisessä? Tukeeko määriteltyjä tavoitteita?

4 Lopuksi:

- 4.1. Mitä hyötyjä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan, mitä saavutettu?
- 4.2. Onko saavutettu taloudellista hyötyä? Miten?
- 4.3. Koetaanko digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä tärkeäksi?
- 4.4. Mitä mahdollisuuksia tai uhkia nähdään digitaalisessa muutoksessa?